



Academia Militar

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

Trabalho de Investigação Aplicada

Caracterização dos Comportamentos de Liderança e a Satisfação em Pequenas Unidades de Infantaria no Contexto de Formação Militar

Autor: Aspirante Aluno Carlos Francisco Laranjeiro Simões Azedo

Orientador: Tenente-Coronel José Carlos Dias Rouco

Amadora, Maio de 2008



Academia Militar

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

Trabalho de Investigação Aplicada

Caracterização dos Comportamentos de Liderança e a Satisfação em Pequenas Unidades de Infantaria no Contexto de Formação Militar

Autor: Aspirante Aluno Infantaria Carlos Francisco Laranjeiro Simões Azedo

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria José Carlos Dias Rouco

Amadora, Maio de 2008

Agradecimentos

A realização deste trabalho foi possível graças ao contributo de um conjunto de pessoas que, directamente ou indirectamente, ajudaram a ultrapassar as dificuldades surgidas, tornando mais simples a passagem pelas diferentes fases até à sua concretização, particularmente às seguintes Instituições e Pessoas:

Ao Comando do Regimento de Artilharia n.º 5, Batalhão de formação e a sua cadeia de Comando pela autorização, auxílio na aplicação e recolha dos vários questionários junto dos Aspirantes Alunos de Infantaria e dos seus Subordinados.

Ao Comando do Regimento de Infantaria n.º 1, Batalhão de formação e a sua cadeia de Comando pela autorização, auxílio na aplicação e recolha dos vários questionários junto dos Aspirantes Alunos de Infantaria e dos seus Subordinados.

Ao Tenente-coronel Rouco por ter aceite a orientação deste trabalho, fonte de experiência, que me motivou a ser mais ousado nas minhas pretensões e me tranquilizou nos momentos mais difíceis. Aproveito também para manifestar o grande orgulho de ter trabalhado com um camarada mais antigo com elevadas qualidades humanas, competência e convicção demonstrada acerca das opções assumidas, ao longo da realização deste trabalho.

Ao Major Quinta agradeço a enorme ajuda prestada. Pelas ideias críticas e apoio desenvolvido neste trabalho.

Ao meu director de curso, Tenente-coronel Almeida Luís pela preocupação e acompanhamento do trabalho.

Aos meus camaradas, pelo constante apoio, paciência e, principalmente, por facilitarem o desenvolvimento deste trabalho através de valiosas sugestões, nos momentos críticos do mesmo.

À Dra. Filipa Figueiredo agradeço-lhe a enorme ajuda prestada na revisão dos textos e nas ideias sugeridas. Nos momentos mais difíceis, foi fonte de audaciosas propostas para a conclusão deste trabalho e por proporcionar constantes eventos de recuperação de stress.

Por último, porque os últimos são sempre os primeiros, quero agradecer aos meus pais e irmã o apoio imenso, o carinho e a força dada ao longo da realização deste trabalho.

Resumo

Este estudo incide sobre o tema da liderança, mais especificamente sobre os comportamentos de liderança percebidos durante a prática da acção de comando dos Aspirantes Alunos, finalistas do curso de Infantaria da Academia Militar, e a sua relação com a satisfação dos seus formandos.

Numa amostra de 127 militares aplicámos os questionários da satisfação e da escala de liderança no desporto (ELD) adaptada ao contexto militar. Esta escala é composta por cinco dimensões, duas relativas ao estilo de decisão do formador (democrático, autocrático), e as restantes relativas à interacção entre os formadores e os formandos (treino e instrução, reforço positivo e suporte social).

Após a aplicação dos questionários aos formadores e formandos, encontrou-se um quadro de referência em que os comportamentos de liderança autopercebidos pelos formadores e percebidos pelos formandos coincidem. Relativamente aos comportamentos de liderança idealizados pelos formandos, estes preferem um estilo de decisão autocrático em detrimento do democrático.

Através dos questionários do ambiente do grupo, conclui-se que o grupo inquirido está satisfeito com o modo como decorrem as instruções, onde podemos concluir que os comportamentos de liderança adoptados pelo formador estão relacionados com a satisfação dos formandos, nomeadamente o treino e instrução.

Palavras – chave: formador; formando; liderança; satisfação e relação

Abstract

This study focuses on the subject of leadership, more specifically the leadership behaviours, as judged by the trainees during the command action of the Student-Aspirant finalists in the course of Infantry of the Military Academy and its relationship with the trainee's satisfaction.

In a sample of 127 militaries, we used questionnaires about satisfaction and the leadership scale of Sports (LSS), adapted to the military context. This scale is composed by five dimensions, two of them referring to the instructor style of decision (democratic, autocratic), and the others referring to the interaction between instructors and trainees (training and instruction, positive reinforcement and social support).

The instructors and trainees' answers to the questionnaires gave us a reference board where the leadership behaviours perceived by the instructors and the ones perceived by the trainees matched. As for the leadership behaviours idealized by the trainees, the preference is for a style of decision that is autocratic and not democratic.

Through the questionnaires about group environment, we can conclude that the people inquired are satisfied with the model of instruction and from this we can conclude that the leadership behaviours adopted by the instructor are related with the trainees' satisfaction, more precisely, the training and instruction.

Keywords: instructors; trainee; leadership; satisfaction and relation.

Índice geral

Índices

Introdução

Parte I – Revisão da literatura	3
Capítulo 1 – Liderança	4
1- O líder e a liderança	5
2- Principais teorias de liderança	8
3- Futuras teorias de liderança	10
4- Estilos de liderança e características dos formandos	12
5- Comunicação entre formador-formando	14
6- Comportamentos de liderança em Pequenas Unidades de Infantaria	15
7- Modelo multidimensional de liderança	16
Capítulo 2 – Satisfação	18
1- Conceito de satisfação	19
2- A Satisfação e as características da instrução e dos formandos	19
3- A satisfação na formação e o comprometimento organizacional	20
4- Resultado de estudos de liderança e satisfação no contexto da formação	22
Parte II – Objecto de estudo	25
1. Finalidade do estudo	26
2. O problema	26
3. As hipóteses	27
4. As variáveis	27
5. As limitações	28

Parte III – Metodologia	29
1. Universo e amostra	30
2. Instrumentos	31
3. Procedimento	35
Parte IV – Apresentação e discussão dos resultados	37
1. Caracterização dos comportamentos de liderança autopercebidos pelos formadores	38
2. Caracterização dos comportamentos de liderança dos formadores percebidos pelos formandos	39
3. Caracterização dos comportamentos de liderança dos formadores idealizados pelos formandos	40
4. Discussão dos comportamentos de liderança	41
5. Caracterização das dimensões da satisfação	43
6. Discussão quanto às dimensões da satisfação	44
7. Relação entre os comportamentos de liderança e a satisfação	46
Parte V – Conclusões do estudo	48
1. Hipóteses	49
2. Sugestões e recomendações	51
Bibliografia	53
Anexos	56

Índice de figuras

Figura n.º 1 – Modelo multidimensional de liderança (adaptado de Chelladurai 1993).

16

Índice de tabelas

Tabela n.º 1 – Dimensões de comportamentos de liderança preferidos e percebidos pelos alunos e autopercebidos pelos oficiais pela respectiva ordem de importância.	23
Tabela n.º 2 – Dimensões dos comportamentos de liderança percebidos pelos Cadetes nos diferentes contextos desportivos (Rouco, 2006, 174).	23
Tabela n.º 3 – Descrição das dimensões da escala de liderança e dos itens que as avaliam (Adaptado de Chelladurai, 1993).	33
Tabela n.º 4 – Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach da escala de liderança	33
Tabela n.º 5 – Média referente às dimensões dos comportamentos de liderança autopercebidos pelos formadores nas unidades.	38
Tabela n.º 6 – Média referente às dimensões dos comportamentos de liderança percebidos pelos formandos nas unidades.	39
Tabela n.º 7 – Média referente às dimensões dos comportamentos de liderança idealizados pelos formandos nas unidades.	41
Tabela n.º 8 – Estatística descritiva relativa às variáveis envolvidas no estudo das dimensões da satisfação nas unidades.	44
Tabela n.º 9 – Relações significativas entre os comportamentos de liderança e as dimensões da satisfação.	46

Índice de gráficos

Gráfico n.º 1 – Composição da amostra (Formadores).	31
Gráfico n.º 2 – Composição da amostra (Formandos).	31
Gráfico n.º 3 – Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança autopercepcionados (Formadores), percepcionados e ideais pelos formandos.	42
Gráfico n.º 4 – Resultados das dimensões da satisfação percepcionados pelos formandos.	45

Índice de anexos

Anexo n.º 1 – Quadro n.º 1 – Diferenças significativas nos comportamentos de liderança autopercepcionados pelos formadores.	57
Anexo n.º 2 – Quadro n.º 2 – Diferenças significativas nos comportamentos de liderança dos formadores percebidos pelos formandos.	58
Anexo n.º 3 – Questionário de escala de liderança (versão ‘auto-percepção dos formadores sobre os seus comportamentos’).	59
Anexo n.º 4 – Questionário de escala de liderança (versão ‘percepção dos comportamentos do formador’).	61
Anexo n.º 5 – Questionário de escala de liderança (versão ‘comportamento idealizados do formador’).	63
Anexo n.º 6 – Questionário da satisfação dos formandos.	65
Anexo n.º 7 – Tratamentos estatísticos (exemplos).	66

Introdução

Líderes e seguidores precisam uns dos outros para atingirem os objectivos estipulados pela organização a que pertencem. Por este motivo, as pessoas organizam-se em grupos eficazes onde estabelecem interacções e cooperam nas diferentes tarefas. Esta relação é objecto de vários estudos no âmbito dos comportamentos organizacionais e em particular neste Trabalho de Investigação Aplicada.

Para além disso, o fim último, nas relações que se estabelecem entre os elementos dentro das organizações, quer colectivo, quer individual é o desempenho e a satisfação, pelo que importa neste estudo relacionar os comportamentos de liderança do líder e a respectiva satisfação sentida pelos seguidores.

As capacidades e as potencialidades individuais, tanto do líder como dos subordinados, para cooperarem de forma a atingirem os objectivos e metas propostos pela organização têm que interagir para lá dos limites do dever, contribuindo para a manutenção de um clima organizacional forte. No entanto, a forma como o líder orienta os subordinados e os motiva é o motor de toda a relação interpessoal e, consequentemente, da satisfação e sucesso das “missões”, ou seja, dos objectivos a atingir propostos pela organização.

Tendo como referência os objectivos fundamentais deste estudo da liderança em contextos organizacionais, resolvemos então desenvolver um trabalho de investigação no âmbito militar, analisando os comportamentos de liderança dos futuros Oficiais de Infantaria do Quadro Permanente do Exército Português e a satisfação dos seus subordinados.

A caracterização dos comportamentos de Liderança e satisfação em Pequenas Unidades de Infantaria no contexto de formação militar é um tema de investigação que está directamente relacionado com a missão da Academia Militar, dado que um dos objectivos fundamentais é o de formar futuros Comandantes.

Desta forma, problematizámos o tema, colocando uma questão de partida: Quais os comportamentos de liderança dos Aspirantes Alunos de Infantaria, Comandantes de Pelotão (Cmndt's Pel) e como estão associados à satisfação dos seus subordinados?

Partindo desta questão surgiram então as hipóteses a verificar durante a realização deste estudo: Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança dos Comandantes de Pelotão (H1); existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e a satisfação (H2).

Este trabalho foi estruturado com a finalidade de analisar os comportamentos e os estilos de liderança que caracterizam os formadores e as relações existentes com a satisfação nos formandos em contexto militar.

Neste sentido, organizámos cinco partes, que incluem vários capítulos: a revisão da literatura; o objecto de estudo; a metodologia; a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões do estudo.

A primeira parte direcciona-se para a revisão da literatura, englobando um capítulo sobre o conceito de liderança e um segundo capítulo sobre a satisfação do grupo. Para elaborarmos esta parte do trabalho, pesquisámos autores portugueses e estrangeiros, seleccionando a informação que consideramos com maior pertinência para o tema em estudo.

Na segunda parte definimos o objecto de estudo, apresentando a justificação do estudo, o problema, as hipóteses, as variáveis, o âmbito de estudo e as suas limitações.

A terceira parte diz respeito à metodologia utilizada. Como tal, caracterizámos a amostra, os instrumentos de trabalho (questionários baseados na escala de liderança) e especificámos os procedimentos adoptados para a recolha de dados. Após a aplicação dos questionários aos Aspirantes Alunos de Infantaria e seus subordinados, procedemos à recolha dos dados e, posteriormente, ao seu tratamento, utilizando a estatística descritiva, através do cálculo da média, com o auxílio dos programas Excel e SPSS15.

Na quarta parte apresentamos os resultados dos questionários realizados, recorrendo a quadros e a gráficos para efectuar a interpretação e a discussão de resultados, assim como, de forma sistemática, efectuar uma confrontação com outros estudos já realizados sobre este tema. Por motivos de limitação do número de páginas para a execução do trabalho remetemos para anexo alguns quadros pertinentes para a apresentação e discussão de resultados.

Finalmente, a quinta parte refere-se às conclusões, às recomendações e propostas para investigações futuras.

Parte I
REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 1 – ESTUDO DA LIDERANÇA

- O líder e a liderança
- Principais teorias de liderança
- Futuras teorias de liderança
- Estilos de liderança e características dos formandos
- Comunicação entre formador-formando
- Comportamentos de liderança em Pequenas Unidades de Infantaria
- Modelo multidimensional de liderança

1. O líder e a liderança

Das várias definições sobre a liderança, é de reter que esta só existe se houver uma relação entre líderes/formadores e os seguidores/ formandos, assim como as características dos seguidores também são um factor importante neste processo. Daí que nas relações que se estabelecem, é necessário que o líder perceba os seus seguidores, deve para isso conhecê-los e respeitá-los no sentido de manter permanentemente uma dependência implícita e consequentemente a relação que permite a existência da liderança.

Desde o início da civilização que há a preocupação de um indivíduo conduzir o outro, para que os objectivos de grupo ou organização sejam alcançados. Na formação militar, esta situação é uma realidade que envolve os formadores e os formandos. A liderança surge então para que os elementos de um grupo de trabalho tenham a capacidade de interagir e criar sinergias capazes de os conduzir de forma harmoniosa ao sucesso, formando equipas altamente eficazes e eficientes. Ainda sobre a formação, não podemos esquecer que um dos princípios e dimensões da liderança é o treino e instrução pelo que é um comportamento fundamental a ser desenvolvido no futuro Oficial.

Cowley define o líder como *“aquele que consegue fazer com que os outros o sigam”* (Abreu, 2004, 14). Assim, para ser um líder, o indivíduo tem que se auto-desenvolver, em primeiro lugar, para depois desenvolver nos outros determinadas capacidades. Em muitos casos, no contexto militar, é através da comunicação não verbal, nomeadamente através do “exemplo”, que essa influência é exercida. Também é necessário que o líder compreenda em que sistema está incorporado e que tenha capacidades de percepção para além do que é evidente, imediato e claro, de forma a relacionar acontecimentos, tendo em conta que a liderança é influenciada por três factores fundamentais: as características do líder, as características da situação e as características do seguidor.

E actualmente, os *“bons líderes têm que ser éticos, responsáveis e eficientes”* (O’ Connor, 2001, 51), ou seja, nas organizações a liderança por valores começa a ser um requisito fundamental para estabelecer de redes de comunicação e consequentemente interações, que possam influenciar os outros a terem comportamentos orientados para um determinado objectivo.

No contexto militar, como se pode definir o líder?

Uma expressão que engloba as capacidades do líder militar é a do “SER-SABER-FAZER” (FM 6-22 – *Army Leadership*). A liderança militar começa com o que é o líder; os valores e as qualidades que formam o seu carácter. Um líder militar é alguém que, por virtude de uma função assumida ou de uma responsabilidade atribuída, inspira e influencia as pessoas a atingir objectivos organizacionais. Os líderes militares motivam as pessoas,

dentro e fora da cadeia de comando, a desenvolver acções e a tomar decisões para o bem maior da organização.

Os valores e as qualidades são comuns a todos os líderes, independentemente da sua posição, apesar de serem aperfeiçoados com a experiência e com o estatuto. Por exemplo, um sargento com experiência de combate deve ter um entendimento mais aprofundado do serviço altruísta e da coragem do que um soldado.

O conhecimento que os líderes devem aplicar na liderança é o SABER. A liderança requer conhecimentos de tática, sistemas técnicos, organizações, gestão de recursos, tendências e necessidades das pessoas. O conhecimento dá forma à identidade do líder e é reforçado pelas acções do líder.

Apesar da personalidade (SER) e do conhecimento (SABER), os líderes para serem eficazes têm que dar o exemplo nas diferentes circunstâncias (FAZER). O que os líderes fazem está directamente relacionado com a influência que têm sobre os outros e sobre o que é feito. Uma das formas de levar o subordinado à imitação e empenho é através da imitação e esta tem que ser voluntária, por isso tem que gerar um sentimento de vontade de querer ser igual ao líder.

No contexto militar, todos os líderes servem o objectivo comum de proteger a nação e cumprir a missão da sua organização, independentemente do serviço, cargo, género ou estatuto. No entanto, com as novas missões que os Exércitos enfrentam e os novos desafios que se apresentam perante os líderes, o exército e a nação obrigam a novos modelos de desenvolvimento de liderança e consequentemente das suas competências.

Deste modo, a liderança é o processo dinâmico de influenciar pessoas através da criação de objectivos, orientações e motivações, enquanto se age para o cumprimento da missão e para o aperfeiçoamento da organização.

De uma forma geral, são os objectivos que orientam a acção dos subordinados no sentido da obtenção dos resultados pretendidos. Por este motivo, os Comandantes devem procurar criar objectivos claros para os seus subordinados, arranjando para isso várias estratégias, nomeadamente convertendo os objectivos em tarefas ou ordens. De uma forma constante, os subordinados querem e precisam de orientação, mas também de tarefas desafiantes, treino de qualidade e recursos adequados. Para além disso, o Comandante deve dar a liberdade de acção adequada aos seus subordinados, fornecendo uma orientação clara, mas que permita aos mesmos alguma liberdade na execução dos planos e ordens, permitindo a cada subordinado desenvolver a sua criatividade e talento.

Também do ponto de vista da relação entre o líder e o seguidor, existem comportamentos que o Comandante deve ter para atingir com maior probabilidade o sucesso. Assim este deve aprender o máximo sobre as capacidades e limitações dos seus subordinados para que possa delegar responsabilidades.

Na área da comunicação, o Comandante deve elogiar o subordinado sempre que este tenha sucesso. Ainda no que diz respeito ao reforço positivo, quando os subordinados erram, o líder deve dar-lhes crédito pelo que fizeram de positivo, mas deve aconselhá-los sobre a melhor forma de rectificar o erro.

Considerando que a motivação é um dos factores que contribuem para um bom desempenho, o Comandante deve proporcionar a satisfação das necessidades e dos desejos individuais, tendo, no entanto, que orientar esta energia e sinergias para a concretização dos objectivos organizacionais. Nesta perspectiva, o Comandante deve ter permanentemente a noção de que alguns subordinados têm em si a motivação para a realização de um trabalho, enquanto outros precisam de um maior apoio e um “feedback” do líder, para que desenvolvam essa motivação.

Após termos analisado de uma forma geral a relação entre o Comandante e o subordinado, abordaremos o conceito de liderança. Este é um conceito que tem sido alvo de variadas tentativas de definição ao longo dos anos. No entanto, existem sobreposições entre as diferentes definições, o que permite uma caracterização mínima do conceito, considerando-se que a liderança é um tipo de influência social (Jesuíno, 2005).

Por outro lado, Daft afirma que *“a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objectivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas. Liderança envolve o uso do poder”* (citado por Chiavenato, 2004, 340). Jesuíno (2005) contrapõe esta ideia aludindo a que a liderança está mais directamente relacionada com a autoridade do que com poder. Este autor refere ainda que quando se fala da liderança, esta está directamente associada a dimensão carismática da autoridade. O conceito de carisma é definido por Weber (1947) como *“uma certa qualidade duma personalidade individual, por virtude da qual ele se situa à margem dos homens e é tido como dotado de poderes sobre-humanos, sobrenaturais ou pelo menos de poderes ou qualidades específicas excepcionais... e é com base nessas qualidades que o individuo é tratado como líder”* (citado por Jesuíno, 2005, 9).

A liderança é, ainda, caracterizada como *“um processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”* (Vieira, 2002, 15). Paralelamente, Cunha e Rego (2005) mencionam a liderança como a *“capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos; consentimento da influência exercida pelo líder; influência feita de aceitação voluntária”* (citado por Leitão e Rosinha, 2007). Deste modo, pode dizer-se que a liderança é uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir um grupo a atingir um determinado objectivo.

Independentemente das várias definições, a liderança em termos práticos, segundo Jesuíno (2005), cinge-se ao balanço entre duas dimensões, por um lado, a estruturação da

tarefa, a definição dos objectivos e, por outro lado, a dimensão social, o tratamento dado aos subordinados de modo a que estes atinjam os objectivos.

Um aspecto importante neste conceito de liderança é que utiliza o vocábulo “influência” em vez de “imposição”. De facto, é possível impor determinadas acções a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma acção. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objectivos da organização, é necessário que as acções desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade e que façam sentido para estes.

2. Principais teorias de liderança

2.1. Teoria dos traços de personalidade

Os primeiros estudos sobre as teorias da liderança na história, concentraram-se nos traços de personalidade, argumentando que determinados líderes bem sucedidos (por exemplo, Jesus Cristo, Huno e Napoleão) já possuíam determinadas qualidades, tal como a força física, a autoconfiança, a independência e a inteligência, essenciais para uma liderança eficaz. Esta teoria baseava-se no pressuposto de que *“se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, deverá ser então possível identificar essas qualidades”* (Bass, 1990: 38).

Stogdill (1948) apresenta a ideia antagónica de que “uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir uma determinada combinação de traços” (citado por Vieira, 2002, 16). Este autor vem, sem dúvida, mostrar que existem outros factores no processo de liderança, admitindo que a liderança não é um traço natural, qualquer coisa herdada, mas uma capacidade que pode ser aprendida, assimilada e melhorada pela prática.

Segundo Jesuíno (2005) não existe um perfil de líder universal. No entanto, este autor, à semelhança de outros, admite a existência de traços de liderança, ou seja, certas características pessoais que os líderes têm em comum, como a sociabilidade, a dominância, o sucesso e o poder.

As investigações neste âmbito não chegaram a conclusões concretas, pois não apresentaram uma relação válida entre a eficácia do líder e as suas características pessoais. Os investigadores passaram, então a dirigir a sua atenção para os comportamentos (Serpa, 1990) o que levou a uma segunda abordagem.

2.2. Teoria dos comportamentos do líder

Os primeiros estudos sobre esta teoria foram elaborados, simultaneamente durante as décadas de 50 e 60 nos centros de pesquisa, da University do Michigan e da Ohio State University. Os estudos da University of Michigan tiveram como objectivo, identificar as interacções entre a actuação do formador, a dinâmica do grupo, a satisfação no trabalho e o desempenho atingido. Segundo Likert (1971), neste estudo verificaram-se duas formas básicas de comportamento na liderança: uma “centrada no empregado”, em que os líderes se concentravam em melhorar o bem-estar dos seguidores e o seu relacionamento com os mesmos; a segunda “centrada na produção”, em que os líderes se fixavam na produtividade, dando uma elevada importância aos resultados (citado por Chiavenato, 2004).

Os estudos da Ohio State University, tinham como objectivo medir as percepções dos subordinados em relação ao comportamento de liderança dos seus líderes. Neste estudo, os líderes foram divididos em dois grupos distintos: um centrado na “consideração”, isto é, direccionado para os subordinados, em que o líder é sensível e agradável; auxilia e satisfaz as necessidades dos subordinados, e o outro grupo orientado para a “estruturação”, em que o líder está mais preocupado em definir e estruturar o seu trabalho e dos seus subordinados, de forma a atingir os requisitos da actividade (Jesuino, 2005).

A consideração está directamente ligada à organização das tarefas, enquanto a estruturação está focada directamente nos subordinados. As conclusões dos estudos de Ohio são muito semelhantes às dos estudos de Michigan, uma vez que se baseiam nos mesmos indicadores.

Estes dois estudos tiveram um papel importante na identificação das características do comportamento do líder. No entanto, são-lhes apontadas três grandes críticas. A primeira refere-se ao facto de considerar apenas duas dimensões de comportamento, que, só por si, não poderiam explicar o processo de liderança. A segunda crítica refere-se aos estilos de liderança que eram usados para orientar os subordinados nas actividades, por serem muitas vezes confundidos e incompreendidos. A terceira, e última crítica, refere-se à impossibilidade de avaliar os comportamentos em diferentes situações (Chelladurai, 2001).

Para colmatar as falhas das duas teorias apresentadas acima, surge uma nova teoria que aborda as diversas situações.

2.3. Teoria situacional

A teoria situacional vai complementar as teorias anteriores, pois tem em conta os aspectos em que surge a liderança, de forma a observar o ambiente em que esta se processa, o comportamento do líder e dos subordinados, a tarefa, a situação e os objectivos. Esta teoria da liderança requer um líder mais dinâmico e flexível, pois a este

cabe escolher o estilo de liderança que se adapta melhor às características do grupo, para atingir os objectivos propostos.

Fiedler procura “*relacionar os estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo*” (Jesuino 2005, 74). Surgem assim, três variáveis situacionais que determinam se uma dada situação é favorável aos líderes:

- a) Relações positivas ou negativas entre o líder e os subordinados, ou seja, que podem envolver sentimentos de aceitação mútua, confiança e lealdade ou sentimentos de desconfiança, desrespeito e falta de lealdade entre as partes;
- b) Estrutura alta ou baixa da tarefa, ou seja, a compreensão ou não dos subordinados quanto aos objectivos das tarefas, procedimentos e orientações;
- c) Poder forte ou fraco da posição do líder, ou seja, o grau de autoridade do líder para recompensar ou punir os subordinados em relação à tarefa.

Os líderes orientados para a “*produtividade*” dão maior importância à execução satisfatória das tarefas, em detrimento das relações interpessoais. Estes líderes são mais eficazes em situações extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis, enquanto os líderes orientados para as relações interpessoais são mais eficazes em situações medianamente favoráveis. Assim, o segundo tipo, orientado para as relações produz melhores resultados do que o primeiro (Chiavenato, 2004).

3. Futuras Teorias de Liderança

3.1. Liderança transaccional versus liderança transformacional

Liderança transaccional e transformacional são termos distintos, embora complementares. “*A liderança transaccional ocorre em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis, enquanto a liderança transformacional ocorre em períodos de fundação organizacional e de mudança*” (Bass, 1985, citado por Rego e Cunha, 2004, 235). Os formadores podem recorrer a ambas em diferentes situações, mas também é admitido o seu uso simultâneo.

A liderança transaccional “*envolve apenas uma relação de intercâmbio entre os líderes e subordinados*” (Chiavenato, 2004, 361). Estes líderes baseiam-se no seu poder de autoridade que lhes é conferido pela função que desempenham, bem como no respeito pelas regras e costumes da organização (Rouco, 2006). Este tipo de liderança envolve uma permuta no relacionamento entre os líderes e subordinados, o que implica que os líderes

recebam recompensas em troca de um determinado desempenho. O líder procura de forma constante identificar as necessidades e os desejos dos seus subordinados, orientando-os e satisfazendo-os em troca do seu empenho e da realização de actividades. Assim, os líderes e os subordinados sentem-se satisfeitos com as propostas e métodos de trabalho.

Um líder transaccional pode utilizar uma das seguintes estratégias: a) **recompensas contingentes**, que são dadas pelo desempenho e reconhecimento do trabalho realizado; b) **gestão por excepção activa**, procura e identifica lacunas nas regras e nos padrões para agir de forma correctiva se os formandos não atingirem os padrões propostos; c) **gestão por excepção passiva**, intervém quando os padrões não são atingidos; d) **laissez-faire**, delega responsabilidades, evitando a tomada de decisões.

A liderança transformacional “*está mais baseada em mudanças de valores, crenças e necessidades de seus seguidores*” (Chiavenato, 2004, 361). Estes líderes, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspiram os seus subordinados, implementando grandes mudanças nos seus comportamentos.

Na liderança transformacional, o líder apresenta as seguintes características: a) **carisma**, que proporciona fortes emoções nos subordinados, fonte de respeito, confiança e lealdade; b) **Inspiração**, comunica uma visão apelativa, utiliza símbolos para salientar o esforço dos seguidores e inspira optimismo; c) **estimulação intelectual**, promove imaginação, inteligência e racionalidade, inspira uma mentalidade criativa e inovadora nos formandos, ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores; d) **consideração pessoal**, dando atenção personalizada, apoiando, treinando, fornecendo “feedback” e delegando responsabilidades (Rego e Cunha, 2004).

Um aspecto que distingue a liderança transaccional da transformacional reside na relação líder-subordinado e nos seus efeitos. A liderança transaccional baseia-se no interesse mútuo, em que há obediência, mas não há empenho, nem interiorização dos valores da organização. Por outro lado, a liderança transformacional baseia-se na confiança e na justiça, existindo um empenho dos subordinados, os quais desenvolvem o seu potencial, ou seja, incrementam os seus níveis de autonomia como pessoas (Rego e Cunha, 2004, 235).

3.2 - Teoria da liderança carismática

Esta teoria surge para explicar que o líder pode desempenhar um papel importante, por servir de exemplo aos seus subordinados. O modo como os seus comportamentos são analisados e projectados na mente dos seus subordinados forma a imagem que têm do seu líder.

Alguns subordinados caracterizam o seu líder como uma pessoa que tem crenças semelhantes às deles, sentem estima por ele, identificam-se com ele, aceitam-no

inquestionavelmente como se de um herói se tratasse. Estes são os casos em que o líder é considerado carismático. De acordo com Conger (1989), a liderança carismática é um *“fenómeno atribucional em que os seguidores atribuem determinadas qualidades carismáticas ao líder porque observam nele determinados comportamentos”* (Citado por Rego e Cunha, 2004, 223).

Os estudos sobre os líderes carismáticos estão, na maioria das vezes, direccionados para a identificação dos comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos. O que caracteriza, então, um líder carismático:

- a) **Auto-sacrifício**: assume riscos pessoais e incorre em custos elevados para atingir objectivos;
- b) **Auto-valor e Autoconfiança**: total confiança nas suas avaliações e propostas;
- c) **Visão apelativa**: consegue clarificar o futuro, dá significado ao trabalho dos subordinados e inspira o entusiasmo e empenho;
- d) **Empenho**: forte dedicação para alcançar objectivos;
- e) **Identidade colectiva**: coloca em plano secundário o interesse individual;
- f) **Sensibilidade ao ambiente que os rodeia**: faz um estudo concreto e realista do ambiente que o rodeia e dos recursos que dispõe.

De acordo com Chiavenato (2004), existe um padrão de comportamentos associado aos líderes carismáticos. Estes líderes têm uma enorme capacidade de poder, autoconfiança, crenças e ideias; exprimem confiança nos subordinados e comportam-se de forma a despertarem a motivação essencial à missão do grupo. Assim, os subordinados identificam-se com o líder e com a sua missão, apresentando lealdade e confiança no líder.

4. Estilos de liderança e características dos formandos

O estilo de liderança define-se através do modo como o formador pratica a liderança, isto é, como interage com os seus formandos. Existem, portanto, três estilos de liderança que os formadores podem utilizar em diferentes situações, como sejam: a personalidade do líder, o contexto e a situação.

Ao longo de vários anos consideraram-se apenas dois estilos de liderança: o autoritário e o democrático. No primeiro, o formador define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos seus formandos, através do uso da sua autoridade legítima e do poder inerente à sua posição, tendo em vista, alcançar os seus objectivos. Por outro lado, no que diz respeito ao estilo democrático, o formador democrático está orientado para uma dinâmica interpessoal e social do funcionamento do grupo, utilizando a sua personalidade para motivar os formandos na elaboração das suas tarefas (Vieira 2002).

Segundo esta compartimentação dos estilos, o formador apenas se manifestava por um dos estilos acima mencionados, pois nem o estilo autoritário nem o democrático eram suficientemente flexíveis para permitir que o formador em determinadas circunstâncias fosse democrático e declarando-se autoritário, e vice-versa.

A eficácia relativa aos estilos de liderança foi analisada por Lippit e White (1939), através de um estudo em que foram observados formadores de quatro grupos de rapazes de 10 anos. O objectivo do estudo era a recolha de informação sobre a liderança, mas também sobre os comportamentos dos elementos dos grupos. Os formadores apresentavam três estilos diferentes de liderança:

- a. Liderança autoritária, em que o formador é directo, impessoal e não permite uma relação de dar e receber com os formandos. O formador estabelece todos os métodos e procedimentos para a realização das tarefas e mantém-se próximo para as controlar, com vista a assegurar o cumprimento das suas ordens;
- b. Liderança democrática, em que o formador encoraja os formandos a comunicarem abertamente entre si, a participarem na discussão e na tomada de decisão do grupo. O formador dá total liberdade aos formandos para escolherem com quem pretendem trabalhar. Os elogios e as críticas são efectuados com objectividade, sendo o formador responsável pela decisão final quanto à tomada de decisão.
- c. Liderança laissez-faire, em que o formador delega ao seu formando ou ao grupo de formandos a responsabilidade e a autoridade de tomada de decisão. Assim, o formador adopta por um comportamento passivo. Este tipo de liderança tem como princípio desenvolver as capacidades de resolução de problemas nos formandos.

Num estudo efectuado, os investigadores criaram duas situações: um grupo com um formador autocrático e um segundo grupo com um formador democrático. Concluíram que os elementos que estavam dentro da sala, reagiam ao estilo autoritário com uma atitude mais ofensiva, mostrando-se mais insatisfeitos, em que eram mais dependentes das orientações dos formadores, menos afectivos entre si e menos participativos na realização das actividades, quando comparados com os elementos do grupo com o formador democrático.

Em relação ao envolvimento dos formandos nas tarefas, os autores concluíram que o comportamento do formador influencia a forma como os formandos se empenham, ou seja, a sua vontade de cooperarem e realizarem as tarefas propostas.

“Quando os formadores são demasiados severos e autocráticos podem obter muito trabalho quando estão presentes, mas quando se afastam devido à dependência criada relativamente à liderança autocrática o envolvimento, assim como a realização de tarefas, diminuíram” (Luís, 2007, 108). Os grupos que tinham um formador “laissez-faire”

mostravam dificuldades na finalização das tarefas e em acreditar no sucesso das mesmas.

Um formador competente deve ser flexível e saber escolher o estilo de liderança mais apropriado para a execução da tarefa com sucesso. Para isso, deve ter em conta a situação, o tipo de comunicação que tem com os seus formandos, o nível de competência, o empenhamento, a motivação e as necessidades dos formandos. No entanto, nenhum estilo de liderança é melhor do que o outro em todas as situações, depende de cada situação em particular, Hamilton, (1990), (citado por Chiavenato, 2004). Isto significa que um formador eficaz com um determinado grupo pode ser um formador fraco com outro grupo. Desta forma, chega-se à conclusão de que os formandos também influenciam a liderança.

A opinião que os formandos têm sobre as diferentes variantes que influenciam a liderança nem sempre coincide com a opinião que o formador tem sobre si próprio e sobre a forma como lidera. Por exemplo, no estudo efectuado por Callan (1993), (citado por Pinto, 1997) os gestores investigados consideravam que comunicavam frequentemente com os seus formandos e, no entanto, estes tinham a opinião contrária.

5. A comunicação entre formador – formando

A comunicação é a alma ou a ponte do relacionamento entre o formador e os seus formandos. Nada se concretiza sem que, de alguma forma a comunicação esteja presente. Segundo Certo (1994, 325), *“comunicação é o processo de partilhar informação com outras pessoas. A informação aqui é definida como um pensamento e ideia que uma pessoa quer partilhar com outra”*. No entanto, para se atingir uma comunicação eficaz é necessário que exista uma coincidência entre a mensagem que foi emitida pelo formador e a mensagem interpretada pelo formando. Só assim, é possível obter um bom desempenho do grupo.

A comunicação tem um papel importante na relação do formador-formando e no desenvolvimento das Instituições, tendo quatro funções básicas:

- a. **Expressão emotiva**, em que através da comunicação se exprime os sentimentos de satisfação ou de frustração;
- b. **Motivação**, em que através da comunicação que se motiva o grupo de trabalho, se avalia o desempenho e se orienta o grupo;
- c. **Informação**, em que através da comunicação se transmite os factores vitais para se tomar decisões;
- d. **Controlo**, em que através da comunicação se controla o comportamento das pessoas, e se define como e com quem se deve resolver os problemas.

Para (Chiavenato, 2004), *“Todas estas quatro funções são igualmente importantes. Para que as pessoas e grupos tenham um bom desempenho, precisam de algum tipo de controlo, de algum estímulo ao esforço, de meios de expressão emocional e de tomada de decisões”*.

Segundo Vieira (2002), o formador para ser eficiente na sua relação com os formandos e ter capacidades de influenciar o grupo, tem que, em diferentes situações, ter capacidade de escolher as palavras, o tom de voz e as atitudes, assim como o formador, para além de ter que saber comunicar, tem que saber ouvir e perceber o que ouve, aspecto que demonstra a eficácia comunicacional. O “feedback” é a resposta que confere segurança e demonstra compreensão na comunicação. A ausência de “feedback” pode prejudicar a compreensão da mensagem e pode causar divergências entre o formador e o formando.

6. Comportamentos de liderança em Pequenas Unidades de Infantaria

Uma vez que a tendência nos campos de batalha modernos é para que os combates se travem entre pequenas unidades, considera-se essencial que essas unidades sejam treinadas sob uma boa liderança. Os comportamentos de liderança dos Comandantes subalternos, nomeadamente as tomadas de decisão e os esforços para cumprir os objectivos dos escalões superiores, têm um impacto fundamental na coesão e desempenho das pequenas unidades.

Assim é fundamental que os Comandantes tenham as seguintes características: competência nas habilidades; interesse pelo bem-estar dos subordinados; respeito pelos subordinados; comprometimento com os objectivos e as actividades da unidade. Estas características determinam atitudes e comportamentos dos comandantes e as mensagens que transmitem aos seus subordinados.

Segundo Vieira (2002), a existência de traços do líder não garantem, por si só, o sucesso da liderança, mas constituem uma boa orientação para o desenvolvimento da personalidade do líder. São considerados traços universais: a capacidade de decisão, a coragem, a confiança, a apresentação, a resistência física e psicológica, o entusiasmo, a integridade, a iniciativa, a competência, o tacto, a generosidade, a justiça e a lealdade.

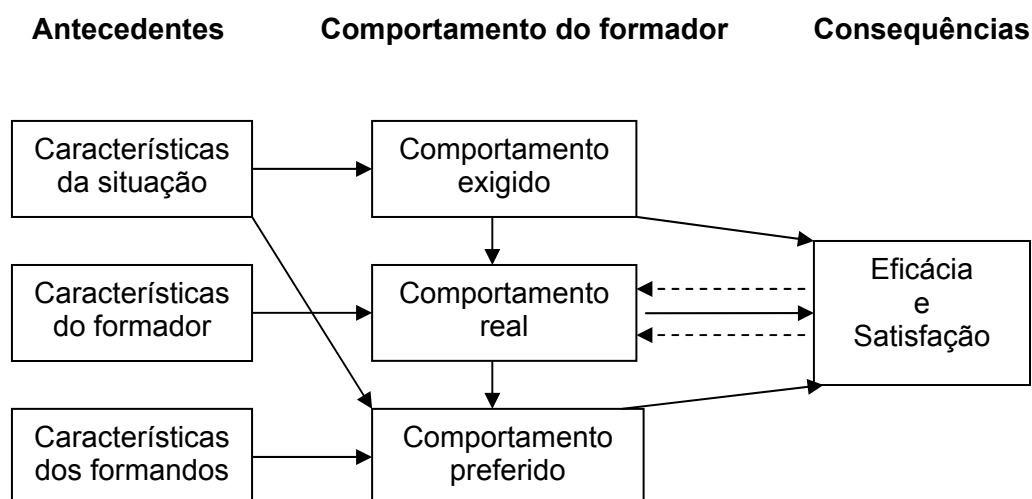
Estes traços de liderança, enumerados anteriormente, só têm verdadeiramente valor quando aplicados de uma forma eficaz. Para isso, existem os princípios da liderança (Vieira, 2002, 51) que são excelentes linhas de orientação universal e possibilitam aos líderes melhorar a sua capacidade de liderança:

- a. Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais;
- b. Sê proficiente técnica e taticamente; procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das suas acções;
- c. Toma decisões correctas e oportunas;
- d. Dá o exemplo;
- e. Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar;
- f. Mantém os seus subordinados informados;
- g. Desenvolve nos subordinados o sentido de responsabilidade;
- h. Assegura-te de que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida;
- i. Treina os teus subordinados como equipa e emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades. (Vieira, 2002, 51).

7. Modelo multidimensional de liderança

O modelo multidimensional consiste em considerar a liderança como um processo interaccional, entre o formador e os formandos, em que o comportamento do formador é influenciado pelos antecedentes, tendo como consequências a eficácia e a satisfação individual e do grupo dos formandos, conforme se verifica na figura seguinte (Chelladurai, 1993).

Figura 1: Modelo multidimensional de liderança



Fonte: Adaptado de Chelladurai (1993).

O comportamento de liderança (do formador) é estudado a partir de três níveis: os antecedentes; o comportamento do formador e as consequências de tal comportamento.

A eficácia e a satisfação dos formandos são consequências do comportamento do formador (comportamento exigido, real e preferido).

Os antecedentes correspondem, segundo (Chelladurai, 1993), às características da situação e às características do formador e dos formandos.

As características da situação, que podem influenciar o comportamento do líder, são: a dimensão do grupo, os seus objectivos e normas, o nível de organização, o tipo de tarefa a desempenhar, entre outras.

Quanto às características do formador, são definidas pela sua percepção sobre o meio envolvente, sobre as matérias específicas da instrução, pela sua personalidade e experiência, capacidade intelectual e instrumental.

Segundo Chelladurai (1993), as características a ter em conta em relação aos formandos são idênticas às do formador, nomeadamente a sua personalidade, as suas capacidades técnicas e físicas, as motivações, a idade e o género.

Relativamente aos comportamentos do formador, Chelladurai (1993) constitui três tipos de categorias comportamentais: os comportamentos exigidos em função do contexto, ou seja, os comportamentos considerados apropriados, que normalmente são determinados pela cultura organizacional; os comportamentos do formador preferidos pelos formandos, que resultam das suas características e do contexto; estes dois tipos de comportamento combinados com a influência das características situacionais, resultam no comportamento real do formador.

A ideia geral defendida por este modelo é a de que quanto maior for a coerência entre os três estados do comportamento do formador, maiores serão os índices de eficácia e satisfação (Chelladurai, 1984). Isto significa que o formador que apresente comportamentos concordantes com a sua personalidade, com o contexto e com as necessidades dos seus formandos, terá maiores probabilidades de criar um clima favorável à concretização dos objectivos e à satisfação dos formandos.

Com o objectivo de testar empiricamente o modelo criado, Chelladurai e Saleh (1978, 1993), desenvolveram a Leadership Scale for Sports (LSS). Esta escala permite avaliar a percepção e a preferência dos formandos no que diz respeito aos comportamentos do formador e, também, a percepção do formador em relação aos seus próprios comportamentos (comportamentos autopercepcionados). A escala é composta por 40 itens, associados a 5 dimensões do comportamento do formador, que contemplam o treino e a instrução, o suporte social, a abordagem autocrática, a abordagem democrática e o tipo de reforço dado aos formandos.

Capítulo 2 – SATISFAÇÃO DO GRUPO

- **Conceito satisfação**
- **A satisfação e as características da formação e dos formandos**
- **A satisfação na formação e o comprometimento organizacional**
- **Resultados de estudos da liderança e da satisfação em contexto da formação**

1. Conceito de satisfação

O conceito de satisfação é considerado ambíguo e de difícil definição para muitos autores. No entanto, e de acordo com a revisão de literatura, procurámos seleccionar os autores que melhor abordaram o conceito de satisfação no trabalho e que melhor se adequavam ao contexto militar.

Determinados autores defendem que a satisfação é um estado emocional, ou seja, um conjunto de sentimentos ou respostas afectivas. Outros defendem que a satisfação está relacionada com uma atitude global em relação ao trabalho, isto é, a avaliação que os indivíduos fazem do trabalho. Os primeiros abordam a satisfação no trabalho de forma unidimensional e os segundos abordam-na como multidimensional.

Segundo o carácter multidimensional, a satisfação deriva de um conjunto de factores associados ao trabalho. Para definir o conceito de satisfação no trabalho é preciso ter em conta pelo menos dois desses factores: os processos psicológicos que constituem a experiência individual da satisfação no trabalho (componentes cognitivas, afectivas e comportamentais); e as características associadas ao trabalho que dão origem às experiências individuais de satisfação.

Alderman (1974) considera que a satisfação funciona como um reforço de comportamentos. Isto significa que o formador deve analisar quais os factores mais favoráveis para cada um, no sentido de lhes proporcionar os reforços positivos mais adequados e geradores de satisfação.

Para Locke (1976, citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004), a satisfação é um estado emocional positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho. Paralelamente, George e Jones (1999) consideram que satisfação no trabalho é o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu trabalho, que podem ser em relação ao trabalho como um todo ou em relação aos vários aspectos do seu trabalho: como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores, subordinados ou o pagamento.

Para concluir, reforçando as ideias dos outros autores, Wankel (1993) argumenta que a satisfação contribui para a manutenção e o aumento do envolvimento na actividade.

2. A Satisfação e as características da formação e dos formandos

A satisfação na formação pode ser explicada através das características da tarefa que os formadores e formandos realizam. Assim, considera-se que existe uma boa

organização do trabalho, quando existe “*variedade, identidade, autonomia, significado e feedback*” (Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. 1994, 103).

Hackman e Oldham (1980) acrescentam outra variável que ajuda a explicar esta relação: a necessidade do desenvolvimento dos formadores e dos formandos. Quanto mais elevado for o nível da tarefa, maior será a satisfação do elemento que a desempenha.

A satisfação na formação é explicada através de outra perspectiva. Schuller (1977) considera que existe uma relação entre a satisfação na formação e a definição dos objectivos, que varia consoante os indivíduos participam mais ou menos nas tomadas de decisão. Os estudos realizados por este autor confirmam a existência de uma “*associação positiva entre a participação e a satisfação*” (Citado por Lima et al., 1994, 104).

Segundo Lima *et al.* (1994), existe outra variável que está ligada à satisfação: o reforço, estando a teoria dos valores, enquadrada nesta variável. A teoria de valores defende que a satisfação na formação está relacionada com o facto da formação proporcionar, ou não, às pessoas aquilo que elas pretendem, ambicionam ou valorizam. Assim, os formandos avaliam aquilo que a formação lhes dá e comparam as suas avaliações com aquilo que eles valorizam, isto é, consideram ser importante aprender. Se estas duas condições forem concordantes, então, surgirá a satisfação na formação.

As características dos formandos, como o sexo, a idade, a escolaridade, as variáveis de personalidade e a afectividade positiva e negativa têm influência na satisfação com o trabalho, como constatarem vários autores (Lima et al., 1994).

3. A satisfação na formação e o comprometimento organizacional

Locke e Latham (1990) estudaram e desenvolveram um modelo que explica o comprometimento organizacional como mediador para de atingir a satisfação e como consequência da mesma.

O modelo desenvolvido por Locke e Latham (1990) tem como denominação ciclo de performance elevada. Este ciclo tem início com um desafio que por sua vez conduzirá a um determinado desempenho individual. O desafio pode ter várias origens:

- a) A autoridade, ou seja, ser determinado pelo formador;
- b) A participação ser determinada por uma decisão tomada em conjunto pelo formador e formando;
- c) Os camaradas, ao agirem como modelos, levando o individuo a comportar-se de determinada forma;
- d) As forças externas à organização.

A teoria dos objectivos, decorrente desta primeira etapa afirma que os objectivos são reguladores do desempenho do trabalho. Desta forma, os indivíduos que pretendem atingir objectivos específicos e desafiantes têm tendência a desempenhar melhor as suas tarefas.

Por outro lado, os indivíduos que pretendem atingir objectivos fáceis ou mal definidos ou os que não têm objectivos terão um desempenho mais fraco. Assim, um desafio traduzido em objectivos específicos é condição necessária para desencadear um alto nível de motivação e uma boa performance. No entanto, não é apenas o desafio que garante um bom desempenho. Existem quatro factores que influenciam a relação existente entre os objectivos e o desempenho:

- a) Capacidades/aptidões (podem condicionar a resposta aos desafios);
- b) Feedback (permite conhecer o progresso do individuo face aos objectivos);
- c) Comprometimento (os objectivos só conduzem a um bom desempenho se o indivíduo se sentir comprometido com eles);
- d) Expectativa e auto-eficácia (ambas conduzem a um elevado comprometimento com os objectivos).

Neste contexto, temos que ter em consideração os mecanismos utilizados para a definição dos objectivos:

- a) As estratégias universais de resolução das tarefas, ou seja, os aspectos culturais que permitem saber que uma tarefa é melhor desempenhada se uma pessoa tomar atenção;
- b) O esforço e a persistência
- c) As estratégias específicas da tarefa.

Podemos assim concluir que estabelecer objectivos específicos e desafiantes podem conduzir a um bom desempenho quando um indivíduo recorre a estratégias para alcançar as metas definidas e possui capacidades elevadas para as tarefas a cumprir, comprometimento com os objectivos, recebe feedback do seu desempenho de forma constante, tem um sentimento de auto-eficácia elevado e tem expectativa de ter um bom desempenho.

Deste modo, a satisfação na formação não resulta apenas das características pessoais ou da situação do trabalho, mas é resultado da avaliação efectuada a todos os aspectos que envolvem as tarefas a realizar.

Por outro lado, se a avaliação da formação for positiva, ou seja, facilitar a realização e obtenção dos aspectos que o indivíduo valoriza, há satisfação na formação, caso contrário se este for avaliado como inibidor dos objectivos e desejos do indivíduo, há insatisfação na formação. Uma das consequências da satisfação na formação é o comprometimento

organizacional, este é um factor determinante da permanência do indivíduo na organização e da sua cooperação dentro da mesma.

4. Resultados de estudos da liderança e da satisfação no contexto da formação.

Após a exposição do modelo de Chelladurai (1993), procuremos testar os pressupostos avançados e análises a uma adaptação quanto aos diferentes estudos pesquisados.

Na última década têm surgido vários estudos sobre a percepção dos formandos sobre o comportamento do formador, surgindo assim duas linhas fundamentais de investigação, em que a percepção dos formandos varia em função de determinadas características dos próprios formandos e dos formadores, ou em função de determinadas situações. Estas investigações têm sido realizadas através de um instrumento concebido para o efeito, o Leadership Scale for Sports (LSS), Chelladurai e Saleh, (1978), (citado por Chelladurai, 1993)

Num estudo efectuado por Vilani (2004) sobre a liderança situacional e a relação entre o treinador e o atleta em diferentes categorias do ténis de mesa nacional e, quanto à percepção dos alunos em relação aos comportamentos de liderança do treinador e à auto-percepção deste, verificou-se que as dimensões do treino e instrução e do reforço positivo apresentam resultados com maior incidência e na dimensão autocrática os resultados apresentaram-se com menor incidência para todas as categorias. A dimensão democrática e o suporte social corresponderam ao terceiro e quarto resultados por ordem de incidência.

O estudo de Marquez (2007), relativamente aos estilos de liderança do treinador e o rendimento na natação sincronizada, confirma os resultados obtidos por Vilani, uma vez que a dimensão do treino e instrução e a dimensão do reforço tiveram a mesma incidência e foi-lhes atribuída a mesma posição de destaque.

Segundo Gomes (2005) no seu estudo sobre a liderança e a relação entre o treinador e o atleta em contextos desportivos, os atletas que obtiveram melhores resultados e satisfação foram os que perceberam nos seus treinadores comportamentos de reforço positivo e suporte social com valores mais elevados.

Por outro lado, Costa e Samulski (2006), em relação aos desportos colectivos, concluiriam que existe um predomínio da dimensão autocrática, o que parece evidenciar que nestes desportos se exige uma maior coordenação e estruturação em função do grupo. Enquanto que nos desportos individuais, os técnicos actuam com um estilo de liderança mais democrático, seguido de comportamentos de reforço.

Assim, os resultados apresentados por Costa e Samulski sugerem que os comportamentos de liderança dos treinadores devem adaptar-se às situações de jogo, às diferentes fases de competição e treino, às características do desporto, ou seja, adaptar-se às situações que contribuem para a obtenção do rendimento máximo da equipa. Esta ideia é confirmada pelos estudos de Chelladurai e Quek (1995), (citado por Chelladurai, 1993), em que se verificou uma maior tendência dos treinadores para a adopção de comportamentos autocráticos, que, curiosamente, acompanhavam as preferências dos atletas por esse tipo de procedimentos.

Os estudos mais recentes elaborados na Academia Militar foram realizados por Luís (2005) e Rouco (2006). O estudo realizado por Luís (2005), aponta para a coincidência entre os comportamentos autopercepcionados pelos oficiais e a percepção dos alunos. Ambos enfatizam o treino e instrução, valorizando o reforço positivo. O estilo de decisão reconhecido tanto por oficiais como por alunos, é o autocrático. O comportamento democrático e o suporte social ocupam as últimas posições. Estes indicadores denotam uma preocupação com o cumprimento das tarefas e com a obtenção de resultados. Por outro lado, os comportamentos preferidos pelos alunos divergem dos comportamentos que os alunos percebem, tendo sido apenas mantida a dimensão do treino e instrução. Todas as outras dimensões (reforço positivo, comportamento democrático, suporte social e comportamento autocrático) alteraram a sua posição, com especial destaque para o comportamento autocrático.

Tabela 1: Dimensões de comportamentos de liderança preferidos e percebidos pelos alunos e autopercebidos pelos oficiais pela respectiva ordem de importância.

Comportamentos preferidos, percebidos e autopercebidos		
Preferidos (Alunos)	Percebidos (Alunos)	Autopercebidos (Oficiais)
Treino e instrução	Treino e instrução	Treino e instrução
Reforço positivo	Comportamento autocrático	Reforço positivo
Comportamento democrático	Reforço positivo	Comportamento autocrático
Suporte social	Comportamento democrático	Suporte social
Comportamento autocrático	Suporte social	Comportamento democrático

Por outro lado, Rouco (2006) concluiu que, segundo a percepção dos atletas, tanto nos desportos colectivos, como nos desportos individuais e no treino físico de aptidão militar, os valores mais elevados dizem respeito à dimensão do treino e instrução e à dimensão do reforço. Deste estudo, concluiu-se que o treinador se preocupa com a obtenção de resultados, remetendo para segundo plano as preocupações com o suporte social. Não obstante, o estilo de decisão democrático é mais valorizado em relação ao estilo autocrático.

Tabela 2: Dimensões dos comportamentos de liderança percebidos pelos Cadetes nos diferentes contextos desportivos (Rouco, 2006, 174).

Comportamentos percebidos (Cadetes)
Treino e instrução
Reforço positivo
Comportamento democrático
Suporte social
Comportamento autocrático

PARTE II

OBJECTO DE ESTUDO

- Finalidade do estudo
- O problema
- As hipóteses
- As variáveis
- As limitações

1. Finalidade do estudo

Para Chelladurai (1999) todas as definições de liderança incluem três importantes aspectos, nomeadamente ser um processo comportamental, ter natureza interpessoal e destinar-se a influenciar e a motivar os indivíduos através dos objectivos organizacionais.

Este estudo visa caracterizar os comportamentos de liderança dos Comandantes de Pelotão (alunos finalistas do curso de infantaria) e verificar se existe alguma relação com a satisfação dos formandos. Tendo em conta que a satisfação é um dos produtos finais do processo organizacional, procura-se saber até que ponto os comportamentos de liderança do Comandante de Pelotão têm uma relação directa com esta variável e quais as dimensões de liderança que mais influenciam os formandos.

Um dos conteúdos programáticos que fazem parte da formação dos alunos da Academia Militar é o desenvolvimento de comportamentos de liderança. Esta aprendizagem reveste-se de grande utilidade, uma vez que no exercício das suas funções de Comando, o Oficial tem que aplicar de forma consciente um conjunto de ferramentas na área da liderança que lhe permita de forma harmoniosa cumprir os objectivos da organização, procurando ao mesmo tempo manter níveis de satisfação elevados nos seus subordinados.

Assim, com este trabalho pretende-se analisar os comportamentos de liderança dos comandantes de pelotão, percebidos pelos formandos e a sua influência na satisfação dos mesmos.

2. O problema

Apesar de ainda não existir uma definição do conceito de liderança universalmente aceite por todos os que a estudam, existe a concepção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações (Cunha, et al., 2004). Por este motivo, os líderes, ou seja, os indivíduos com capacidade de influência sobre outros indivíduos, através da persuasão ou de comportamentos exemplares, são estudados a fim de serem filtrados os verdadeiros comportamentos de liderança que possam contribuir para o sucesso das organizações.

É essa influência que se pretende estudar neste trabalho, através da formulação do seguinte problema: será que os comportamentos de liderança do comandante de pelotão têm uma relação com a satisfação dos formandos? Será que existem diferenças nos comportamentos de liderança entre os comandantes de pelotão? Será que existem relações significativas entre os comportamentos de liderança dos comandantes de pelotão e a satisfação dos subordinados?

3. As hipóteses

Face ao problema, as hipóteses colocadas foram as seguintes:

H1 – Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança entre os comandantes de pelotão?

H2 – Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança dos comandantes de pelotão e a satisfação dos subordinados?

4. As variáveis

Para este estudo foram definidas as seguintes variáveis:

- Variáveis independentes:

Função:

- Comandante de pelotão (Formador).
- Subordinado (Formando).

Contexto:

- Formação.

- Variáveis dependentes (são constituídas pelas respostas dos elementos aos dois instrumentos utilizados, nomeadamente às):

Dimensões da ELD (Escala de Liderança no Desporto).

- Treino e instrução (TI).
- Reforço (REF).
- Suporte social (SS).
- Democrático (DEM).
- Autocrático (AUT).

Aspectos da satisfação

- O progresso e evolução ocorrido nas instruções.
- O ambiente de trabalho.
- Apoio prestado pelos camaradas.
- Forma como o formador orienta e ensina o formando.
- Relacionamento com o formador.
- Resultados alcançados nas instruções.
- A forma como decorre as instruções.

8. As limitações

Este estudo foi apenas realizado com base nos alunos finalistas pertencentes a um Estabelecimento Militar de Ensino Superior, a Academia Militar. O estudo estaria mais completo se a sua realização abrangesse outros Estabelecimentos Militares de Ensino Superior. No entanto, não foi possível a sua realização numa população mais alargada, uma vez que a prática da acção de comando se realiza em períodos diferentes. Deste modo, o nosso estudo vai ser aplicado unicamente aos Aspirantes de Infantaria da Academia Militar que desempenharam funções de comandantes de pelotão e ainda em formação, mais especificamente aos que praticaram acção de comando na terceira fase do Tirocínio para Oficiais oriundos da Academia Militar.

PARTE III

METODOLOGIA

- **Universo e amostra**
- **Instrumentos**
- **Procedimento**

1. Universo e amostra

A recolha da amostra foi realizada durante o período lectivo 2007/2008, na terceira fase do Tirocínio (prática da acção de comando) para Oficiais de Infantaria, que se realizou no Regimento de Infantaria n.º 1 (RI 1) (Serra da Carregueira) e no Regimento de Artilharia n.º 5 (RA 5) (Vila Nova de Gaia). Esta recolha foi efectuada aos Aspirantes alunos (Formadores) e aos seus subordinados (formandos), no dia 1 de Agosto de 2007, no RA 5 e, no dia seguinte ao do RI 1.

1.1. Critérios de selecção da amostra

Para determinar a amostra optou-se por utilizar uma estratégia que consistiu em inquirir todos os formadores e os seus formandos, fazendo coincidir praticamente a população com a amostra. Apenas ficaram excluídos os formandos que não estavam presentes no momento da aplicação dos questionários, por motivos pessoais ou organizacionais.

A população é constituída por 133 indivíduos, para o presente estudo foram inquiridos 117 indivíduos, sendo esta a amostra.

A amostra foi seleccionada de acordo com os seguintes critérios:

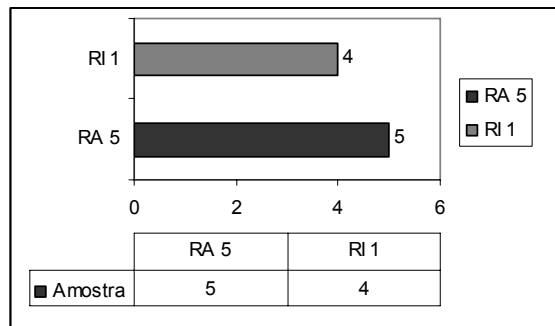
- a) Serem Aspirantes Alunos de Infantaria oriundos da Academia Militar;
- b) Participarem num processo de instrução decorrente do Tirocínio para Oficiais;
- c) Serem Praças instruendos dos Aspirantes Alunos de Infantaria.

1.2. Caracterização da amostra – Formadores

A população dos formadores a inquirir consistia em todos aqueles que estavam a efectuar a terceira parte do Tirocínio, a prática de comando.

A população inquirida foi de 18 formadores, tendo sido analisados apenas os inquéritos dos últimos 9, porque foram apenas estes a ter acção de comando recentemente, o que corresponde a 50% da população total.

Gráfico n.º 1 Composição da amostra

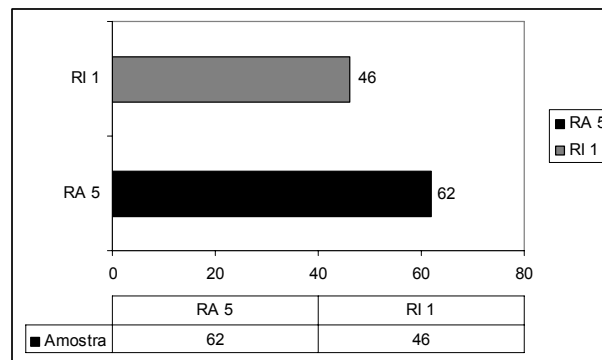


1.3. Caracterização da amostra – Formandos

A população dos formandos foi de todos os que eram subordinados dos formadores.

A população a inquirir perfazia um total de 115 formandos, tendo sido inquiridos 108, o que corresponde a 93,91% da população total.

Gráfico n.º 2 Composição da amostra



2. Instrumentos

Quando se pretende aplicar um questionário, existe uma de duas possibilidades. Uma das possibilidades é a construção de um questionário que depois necessita de ser aplicado para verificar se é ou não necessário correcções e consequentemente validação (pré-teste), ou então recorrer a um questionário já válido.

Para este trabalho, recorreremos à segunda hipótese, ou seja, a dois questionários já validados e adaptados à população portuguesa. Este questionário adequa-se ao nosso trabalho porque, ainda que o tema não seja o mesmo, as questões são facilmente adaptáveis a qualquer tema do domínio de qualquer actividade essencialmente prática.

Os questionários que foram utilizados neste trabalho incluem versões portuguesas adaptadas do “Leadership scale for sport - LSS” e de “Satisfaction of athletes sports - SAS”. O primeiro foi desenvolvido em duas fases por Chelladurai e Saleh, (1978; 1980; 1984; citado por Chelladurai, 1993). Em Portugal, a escala da liderança no desporto e da satisfação dos alunos foi traduzida e validada na população portuguesa por Serpa, Lacoste, Antunes, Pataco e Santos em 1988 (citado por Pinto 1997).

2.1. Escala de liderança

Esta escala tem como base as características do formador, formandos e da situação, apresentando as seguintes versões: 1) comportamento do formador preferido pelos formandos; 2) comportamento do formador percebido pelos formadores; 3) comportamento do formador auto-percebido pelo formador (Pinto, 1997).

Esta escala de liderança é composta por quarenta questões que se distribuem por cinco dimensões do comportamento do formador: “treino e instrução”, “reforço positivo”, “suporte social”, “comportamento democrático” e “comportamento autocrático”. As três primeiras dimensões relacionam-se com o comportamento de interacção do formador e as seguintes dimensões relacionam-se com o seu estilo de decisão (tabela n.º 3).

O valor atribuir a cada dimensão obtém-se através do cálculo da média aritmética dos valores atribuídos a cada item que a compõe.

A escala de liderança tem cinco respostas possíveis em cada item. As respostas são dadas segundo a escala Likert de cinco pontos:

- 1 – Nunca (**N**)
- 2 – Raramente (**R**)
- 3 – Ocasionalmente (**O**)
- 4 – Frequentemente (**F**)
- 5 – Sempre (**S**)

Neste estudo utilizou-se «administração directa», uma vez que foram elaboradas questões fechadas, ou seja, os inquiridos responderam aos questionários apenas tendo que seleccionar uma das possibilidades de resposta.

Tabela 3: Descrição das dimensões da escala de liderança e dos itens que as avaliam (Adaptado de Chelladurai, 1993).

Dimensões	Descrição	Itens
“Treino-instrução”	Comportamento com vista à melhoria da prestação dos formandos através de treinos exigentes, instruindo os formandos nas técnicas e táticas das tarefas, clarificando a relação entre os membros, estruturando e coordenando as suas actividades.	1,5,8,11,14, 17,20,23,26, 29,32,35,38,
“Suporte social”	Comportamento que se caracteriza pelo interesse acerca dos formandos e do seu bem-estar, que procura um bom ambiente no pelotão e tenta um bom relacionamento pessoal com os alunos.	3,7,13,19,22,2 5,31,36
“Reforço positivo”	Comportamento que incentiva os formandos, reconhecendo e recompensando os seus desempenhos.	4,10,16,28, 37
“Democrático”	Comportamento que favorece a participação dos formandos nas decisões relativas aos objectivos do grupo, aos métodos de trabalho e às técnicas e estratégias das actividades.	2,9,15,18,21,2 4,30,33,39
“Autocrático”	Comportamento que preconiza a independência das tomadas de decisão e vinca a sua autoridade formal.	6,12,27,34, 40

A determinação da consistência interna de cada dimensão da escala de liderança, foi estimada através da aplicação do coeficiente Alpha de Cronbach.

Tabela n.º 4 – Resultados do coeficiente de Alpha de Cronbach da escala de liderança

ALPHA DE CRONBACH	
Dimensões	Valores
Treino e instrução (13 itens)	0,81
Reforço positivo (5 itens)	0,72
Suporte social (8 itens)	0,72
Democrático (9 itens)	0,72
Autocrático (5 itens)	0,50*

*Não aceite

Para o cálculo da garantia, a técnica estatística utilizada foi o método da consistência interna (Alpha de Cronbach). Para este estudo obtiveram-se valores entre os 0,72 e 0,81. Os valores estão todos abaixo dos 0,80 recomendados para qualquer teste psicológico, o que não invalida a adequada garantia deste questionário dado que se insere na área da formação.

O estudo realizado por Lopes (2006) na validação da escala da liderança sob a autorização do professor Packianathan Chelladurai da Ohio State University, considerou valores acima dos 0,50 como indicando um razoável índice de garantia. Este valor foi bastante aceitável para tomar em conta durante a realização do nosso estudo.

Apesar do coeficiente de Alpha de Cronbach no estilo de decisão autocrático valores inferiores a 0,50 e dado o âmbito de estudo vamos também referenciá-lo numa perspectiva didáctica e que para efeitos científicos não seriam tratados.

2.2. Questionários de satisfação dos formandos

Para o presente estudo da satisfação dos formandos em relação à formação, utilizámos a metodologia seguida por Chelladurai (1984) e avaliámos as sete facetas da satisfação, através de um questionário com sete questões referentes aos sentimentos dos formandos relativamente aos seguintes aspectos:

- a) O progresso e evolução ocorrido nas instruções;
- b) O ambiente de trabalho;
- c) O apoio prestado pelos camaradas;
- d) A forma como o formador orienta e ensina o formando;
- e) O relacionamento com o formador;
- f) Os resultados alcançados nas instruções;
- g) A forma como decorrem as instruções

Os formandos responderam segundo a escala do tipo Likert, tendo cinco possibilidades de resposta; 1 - Muito insatisfeito (Mi); 2 - Pouco Satisfeito (P); 3 - Indiferente (D); 4 - Satisfeito (S) e 5 - Muito satisfeito (Ms).

A análise deste questionário foi orientada para cada uma das sete dimensões da satisfação e para o somatório de pontos de todas elas. Todas as respostas dadas às sete facetas foram avaliadas de igual forma, pelo que todas elas avaliam uma mesma fracção da satisfação geral, que estamos a admitir como sendo a satisfação sentida pelo formando em relação à instrução.

3. Procedimentos

3.1 . Recolha de dados

A metodologia usada neste estudo teve por base a recolha de dados, através de inquéritos realizados aos comandantes de pelotão e aos seus subordinados. Para se realizar esta recolha, foi solicitada autorização ao comando do R1 e do RA5.

A aplicação dos questionários foi feita na sala, após coordenação da utilização do tempo com a cadeia de comando de formação.

Aos comandantes de pelotão foi aplicado um questionário (Escala de comportamentos autopercepcionados), para averiguar o que os Oficiais pensam do seu trabalho, após ter sido explicado o objectivo do estudo e a sua confidencialidade.

Aos formandos foram aplicados três questionários, pela respectiva ordem: escala de preferência de comportamentos dos comandantes de pelotão; escala de comportamentos percebidos pelos formandos e escala da satisfação dos formandos. Após ser explicado qual o objectivo do trabalho, em que consistiam as escalas e a forma de as preencher, os formandos foram informados que os questionários eram anónimos. No final, verificou-se que todos os formandos preencheram correctamente os questionários.

3.2 . Procedimentos estatísticos utilizados

Obtidas as respostas aos questionários, procedeu-se ao seu registo e tratamento estatístico, para os quais foram utilizados os seguintes programas:

- Microsoft Excel 2003
- Statistical Package for the Social Sciences 15 (SPSS 15)

Para a aplicação dos instrumentos e cálculo da garantia, a técnica estatística utilizada foi o método da consistência interna (Alpha de Cronbach).

3.3 . Técnicas estatísticas utilizadas

A análise dos dados foi realizada através da estatística descritiva, calculando as médias e o desvio padrão para todas as dimensões dos comportamentos da liderança e aspectos da satisfação.

Para averiguar se existe uma média que é significativamente diferente das restantes utilizamos a comparação múltipla de médias (ANOVA), utilizando o teste post-hoc de Tukey. Para calcular se existe relações entre as variáveis dependentes utilizadas no nosso estudo,

utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado- coeficiente de correlação de Bravais-Pearson, que permite verificar se duas variáveis estão relacionadas.

A verificação das hipóteses em todos os testes estatísticos foi fixada em 5% ($p \leq 0.05$), sendo este o nível de significância.

Parte IV

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

- **Caracterização dos comportamentos de liderança autopercebidos pelos formadores**
- **Caracterização dos comportamentos de liderança dos formadores percebidos pelos formandos**
- **Caracterização dos comportamentos de liderança dos formadores idealizados pelos formandos**
- **Discussão dos comportamentos de liderança**
- **Caracterização das dimensões da satisfação**
- **Discussão das dimensões da satisfação**
- **Relação entre os comportamentos de liderança e a satisfação**

1. Caracterização dos comportamentos de liderança autopercepcionados pelos formadores

1.1 Critério: Amostra dos formadores – Análise descritiva

Na tabela n.º 5 podemos identificar as dimensões dos comportamentos de liderança autopercepcionados pelos nove formadores, que exerceram a prática de comando nas diferentes unidades.

Tabela n.º 5 – Média referente às dimensões dos comportamentos de liderança percebidos pelos formadores nas unidades.

	N	Estilos de Interação			Estilos de Decisão	
		TI	REF	SC	DEM	AUT
RA 5	5	4,41	4,52	3,25	3,38	2,00
RI 1	4	3,50	3,30	2,69	2,97	2,50
Total	9	3,96	3,91	2,97	3,18	2,25

Legenda: **N** – N.º de formadores (Cmd's Pel); **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático.

De acordo com a tabela n.º 5, podemos observar que, quanto ao grau de importância que os formadores atribuem às dimensões dos comportamentos de liderança em geral, a dimensão mais importante é a do treino e instrução, seguida pela do reforço positivo, sendo a menos importante a dimensão autocrática. Deste modo, as dimensões da liderança foram preferidas pela seguinte ordem: 1º – treino e instrução, 2º – reforço positivo, 3º – estilo de decisão democrático, 4º – suporte social e 5º – estilo de decisão autocrático.

Relativamente ao **RA 5**, podemos observar que a dimensão autocrática é a que tem o valor mais baixo (M=2,44). Relativamente às restantes dimensões da liderança podemos verificar que estas assumem valores mais elevados, nomeadamente o reforço positivo (M=4,52). Assim sendo, apresentam-se as dimensões da liderança pela ordem pela qual foram preferidas: 1º – reforço positivo, 2º – treino e instrução, 3º – estilo de decisão democrático, 4º – suporte social e 5º – estilo de decisão autocrático.

Em relação ao **RI 1**, podemos observar que o estilo de decisão autocrático é o que tem o valor mais baixo (M=2,5). Quanto às restantes dimensões da liderança podemos verificar que estas assumem valores mais elevados, nomeadamente o treino e instrução (M=3,85). Ordenam-se assim as dimensões da liderança pela preferência: 1º – treino e instrução, 2º –

reforço positivo 3º – estilo de decisão democrático, 4 – Suporte social, e 5 – estilo de decisão autocrático.

1.2. Diferenças significativas entre os comportamentos da liderança autopercepcionados pelos Formadores.

De acordo com o quadro n.º 1 (anexo n.º 1), nas várias dimensões dos comportamentos de liderança entre os formadores, verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ em todas as comparações de médias, pelo que não há diferenças significativas, excepto entre o formador n.º 1 e n.º 6 que apresentam diferenças significativas entre si na dimensão do treino e instrução ($p\text{-value} = 0,03$).

2. Caracterização dos comportamentos de liderança dos formadores percebidos pelos formandos

2.1. Critério: Amostra dos formandos – Análise descritiva

Na tabela n.º 6, podemos identificar as dimensões dos comportamentos de liderança dos formadores percebidos pelos formandos nas diferentes unidades e a percepção geral de cada dimensão.

Tabela n.º 6 – Média referente às dimensões dos comportamentos de liderança dos formadores percebidos pelos formandos nas unidades.

	N	Estilos de Interação			Estilos de Decisão	
		TI	REF	SC	DEM	AUT
RA 5	62	4	4,03	3,12	3,23	2,66
RI 1	46	3,86	3,74	3,23	3,23	2,93
Total	108	3,94	3,91	3,16	3,23	2,78

Legenda: **N** – N.º de formadores (Cmd's Pel); **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático.

De acordo com a tabela n.º 6, podemos observar que, quanto ao grau de importância que os formandos atribuem às dimensões dos comportamentos de liderança, o treino e instrução é a dimensão que apresenta valores mais elevados, seguido do reforço positivo,

sendo a menos importante a dimensão autocrática. Assim, expõem-se as dimensões da liderança pela ordem de preferência: 1º – treino e instrução, 2º – reforço positivo, 3º – estilo de decisão democrático, 4º – suporte social e 5º – estilo de decisão autocrático.

No **RA 5**, podemos observar que a dimensão autocrática é a que tem o valor mais baixo ($M=2,66$). Relativamente às restantes dimensões da liderança podemos verificar que estas assumem valores mais elevados, nomeadamente o reforço positivo ($M=4,03$). Verifica-se que as dimensões da liderança foram preferidas pela seguinte ordem: 1º – reforço positivo, 2º – treino e instrução, 3º – estilo de decisão democrático, 4º – suporte social, e 5º – estilo de decisão autocrático.

Quanto ao **RI 1**, o estilo de decisão autocrático é o que tem o valor mais baixo ($M=2,93$). Quanto às restantes dimensões da liderança podemos verificar que estas assumem valores mais elevados, com o treino e instrução assumir o valor mais elevado ($M=3,85$). As dimensões da liderança foram preferidas pela seguinte ordem:

1º – treino e instrução, 2º – reforço positivo, 3º – estilo de decisão democrático, 4º – suporte social, e 5º – estilo de decisão autocrático.

2.2. Diferenças significativas entre os comportamentos da liderança dos formadores percebidos pelos Formandos.

De acordo com o quadro n.º 2 (anexo n.º 2), nas várias dimensões dos comportamentos de liderança entre os formadores, verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ em todas as comparações de médias, pelo que não há diferenças significativas.

3. Caracterização dos comportamentos de liderança dos formadores idealizados pelos formandos

3.1. Critério: Amostra dos formandos – Análise descritiva

Na tabela n.º 7 podemos identificar as dimensões dos comportamentos de liderança idealizados pelos formandos nas diferentes unidades e a idealização geral de cada dimensão.

Tabela n.º 7 – Média referente às dimensões dos comportamentos de liderança dos formadores idealizados pelos formandos nas unidades.

	N	Estilos de Interação			Estilos de Decisão	
		TI	REF	SC	DEM	AUT
RA 5	62	3,79	3,53	2,77	2,88	3,02
RI 1	46	3,6	3,33	2,82	2,95	3,03
Total	108	3,71	3,44	2,79	2,91	3,03

Legenda: **N** – N.º de formadores (Cmd's Pel); **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático.

De acordo com a tabela n.º 7, os formandos pretendem a dimensão relativa ao treino e instrução e de seguida a dimensão reforço positivo, sendo a dimensão autocrática menos pretendida. As dimensões da liderança foram preferidas pela seguinte ordem: 1º – treino e instrução, 2º – reforço positivo, 3º – estilo de decisão autocrático, 4º – estilo de decisão democrático e 5º – Suporte social.

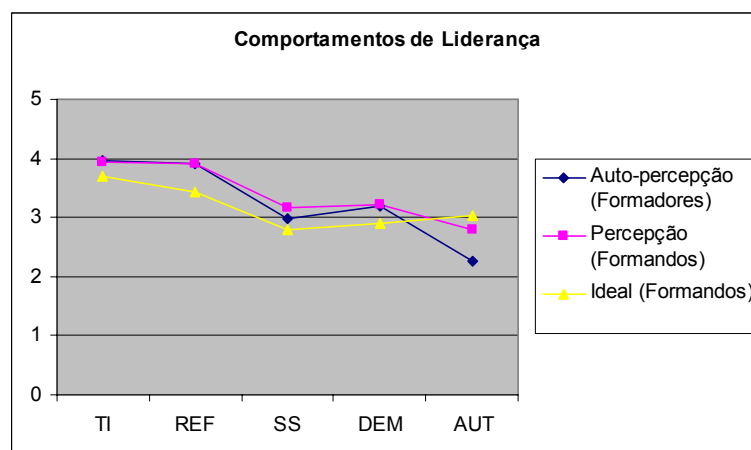
No **RA 5**, a dimensão relativa ao suporte social é a que tem o valor mais baixo ($M=2,77$). Quanto às restantes dimensões da Liderança podemos verificar que estes assumem valores mais elevados, o treino e instrução assumiu o valor mais elevado ($M=3,79$). Verifica-se que as dimensões da liderança foram preferidas pela seguinte ordem: 1º – treino e instrução, 2º – reforço positivo, 3º – estilo de decisão autocrático, 4º – estilo de decisão democrático e 5º – suporte social.

No **RI 1**, a dimensão relativa ao suporte social é a que tem o valor mais baixo ($M=2,82$). Quanto às restantes dimensões da liderança podemos verificar que estes assumem valores mais elevados, com o treino e instrução assumir o valor mais elevado ($M=3,71$). As dimensões da liderança foram preferidas pela seguinte ordem: 1º – treino e instrução, 2º – reforço positivo, 3º – estilo de decisão autocrático, 4º – estilo de decisão democrático e 5º – suporte social.

4. Discussão quanto aos comportamentos de liderança

De acordo com o gráfico n.º 3, no que diz respeito à auto-percepção dos formadores, estes preferem uma relação com os formandos mais baseada nos objectivos a atingir, voltada para a tarefa e composta por indicadores de reforço positivo, ao mesmo tempo que preferem um estilo de decisão democrático, permitindo assim, que todos os elementos participem nas soluções encontradas.

Gráfico n.º 3 – Resultados das dimensões dos comportamentos de liderança autopercepcionados (Formadores), percebidos e ideais pelos formandos



Através dos resultados dos quadros e do gráfico anteriores, podemos concluir que o formador mantém os seus comportamentos de liderança face às diferentes situações, com vista ao cumprimento dos objectivos, coincidindo os resultados com o estudo de Vilani (2004) e de Marquez (2007).

Os resultados do presente estudo aproximam-se também do estudo realizado por Luís (2005). No entanto, existe um aspecto que distingue estes dois estudos, enquanto no nosso estudo o estilo de decisão democrático ocupa a terceira posição e o autocrático a última posição na auto-percepção dos formadores, no estudo realizado por Luís essas dimensões invertem-se (tabela 1).

Os resultados da percepção que os formandos têm dos comportamentos de liderança dos formadores revelam que o estilo com mais incidência é a interacção relativa ao treino e instrução seguida do reforço positivo. A terceira e quartas posições são ocupadas, respectivamente, pelo estilo de decisão democrático e pelo suporte social. O estilo de decisão autocrático é o menos percebido pelos formandos. Este resultado coincide com a percepção dos cadetes-alunos na área da formação desportiva militar (Rouco, 2006) (tabela 2).

Assim sendo, de uma forma geral, os formadores autopercepcionam os seus comportamentos de liderança da mesma forma que os formandos. O facto da relação formador/formando ser dedicada ao treino e instrução reflecte uma preocupação com os resultados a atingir, pretendendo-se assim cumprir a missão de ensinar. Por outro lado, os formadores não mostram preocupação em relação ao suporte social, pois não sentem que os formandos necessitem que se preocupem com o seu bem-estar, tomando este aspecto como inerente pelo facto dos formandos estarem em regime de internato e sob a responsabilidade da Instituição Militar. Os formadores adoptam um estilo de decisão democrático, possibilitando a participação e a discussão na tomada de decisão dos elementos dos grupos que lideram.

De acordo com Bean, Sewatka, & Wilson, (2004), a utilização da “LSS” em pesquisas sobre o comportamento ideal do formador é muito recente. Por esse motivo, torna-se difícil a comparação dos resultados do presente estudo com resultados de outras investigações. Através da análise dos dados recolhidos aos formandos, conclui-se que estes idealizam um formador com uma relação centrada na preocupação com o treino e instrução e acompanhada de reforço positivo, onde prevaleçam as preocupações com a eficácia e o rendimento.

No entanto, contrariamente à realidade, no que diz respeito ao percebido pelos formandos e ao auto-percebido pelos formadores, os formandos gostariam que os formadores utilizassem um estilo autocrático. Esta preferência pode ser justificada pela vontade de obterem o máximo de satisfação e rendimento do grupo, deixando unicamente à responsabilidade do formador a escolha de todos os métodos e procedimentos para a realização das actividades, controlando e dirigindo a realização da tarefa. No estilo de decisão autocrático não existe um relacionamento próximo entre os intervenientes, nem existe espaço para as contribuições dos formandos, uma vez que o formador não permite a participação dos mesmos na formulação de tomadas de decisão. Deste modo, o formador não é um orientador, limita-se a fazer cumprir ordens.

Os resultados relativos à preferência dos formandos coincidem com os estudos realizados por Bean, Sewatka e Wilson (2004) e por Costa e Samulski (2006) em que o estilo de decisão autocrático exige uma maior coordenação e estruturação em função do grupo, contribuindo para a obtenção do rendimento máximo da equipa. Por outro lado, os resultados obtidos no nosso estudo contrariam o estudo realizado por Luís (2005), em que os cadetes-alunos preferiam o estilo de decisão democrático em detrimento do autocrático.

Estas diferenças entre os vários estudos e quanto à tomada de decisão tem a ver com as características da situação, conforme Rouco (2006) em que nos seus estudos o estilo de decisão autocrático aparece com valores mais elevados nos desportos colectivos e valores mais baixos nos desportos individuais.

5. Caracterização das dimensões da Satisfação

5.1- Dimensões de avaliação da satisfação - análise descritiva

Na tabela n.º 8, podemos identificar as dimensões da satisfação, bem como as avaliações atribuídas pelos formandos às sete dimensões e à satisfação geral de cada dimensão.

Tabela n.º 8 – Estatística descritiva relativa às variáveis envolvidas no estudo das dimensões da satisfação nas unidades.

	N	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
RA 5	62	6,09	6,35	6,68	5,42	6,67	5,93	6,69
RI 1	46	5,91	5,74	6,2	5,33	6,67	6,18	6,37
Total	108	6,02	6,09	6,48	5,38	6,67	6,04	6,55

Legenda: **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático;

AUT- Autocrático;

Estou satisfeito(a) com...

S 1 –o progresso e evolução que tenho tido nas instruções;

S 2 –o ambiente de trabalho das instruções;

S 3 –o apoio que os meus camaradas me dão durante o nosso trabalho, nas instruções;

S 4 –a maneira como o meu instrutor me orienta e ensina nas instruções;

S 5 –a forma como me relaciono com o meu instrutor;

S 6 –os resultados por mim alcançados, nas instruções;

S 7 –a forma como decorrem as instruções.

De acordo com a tabela n.º 8, observamos que os formandos ordenam as dimensões de satisfação pela seguinte ordem decrescente dos níveis de satisfação sentida em cada uma das dimensões (**S 5**; **S 7**; **S 3**; **S 2**; **S 6**; **S 1**; **S 4**).

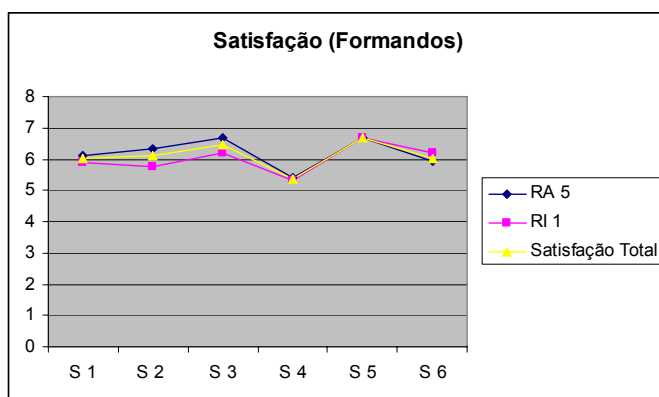
No que diz respeito ao **RA 5**, podemos constatar que a dimensão relativa à maneira como o formador orienta e ensina nas instruções é o que tem o valor mais baixo (M=5,42). Relativamente às restantes dimensões da satisfação, podemos verificar que estes assumem valores mais elevados, com a dimensão relativa à forma como decorrem as instruções a assumir o valor mais elevado (M=6,69).

Relativamente ao **RI 1**, podemos verificar que a dimensão respeitante à maneira como o formador orienta e ensina nas instruções é o que tem o valor mais baixo (M=5,33). Em relação às restantes dimensões da satisfação, podemos constatar que estes assumem valores mais elevados, com a dimensão relativa à forma como o formando se relaciona com o seu formador a assumir o valor mais elevado (M=6,67).

4. Discussão quanto às dimensões da satisfação

De acordo com o gráfico n.º 4, as duas unidades de formação militar analisadas não apresentam um desfasamento muito acentuado no que diz respeito às dimensões da satisfação.

Gráfico n.º 4 – Resultados das dimensões da satisfação percebidos pelos formandos



As dimensões relativas ao progresso e evolução nas instruções (S 1); ao ambiente de trabalho das instruções (S 2); ao apoio que os formandos dão uns aos outros durante as instruções (S 3); à maneira como o formador orienta e ensina nas instruções (S 4); à forma como decorrem as instruções (S 7), apresentam valores mais elevados no RA 5, excepto na dimensão da satisfação relativa aos resultados alcançados pelos formandos nas instruções (S 6) em que o RI 1 apresenta um valor médio mais elevado. No entanto, há uma dimensão da satisfação relativa à forma como o formando se relaciona com o seu formador (S 5) que apresenta o mesmo valor em ambas as Unidades de Formação Militar.

Desta forma, podemos concluir que os formandos se sentem “satisfeitos” com as instruções e com os diferentes aspectos com elas relacionadas. As dimensões mais relacionadas com as relações humanas têm uma ligação estreita com a forma como decorrem as instruções e estes são os principais motivos de satisfação dos formandos.

Assim os formandos apresentam um maior grau de satisfação com ‘a forma como o formando se relaciona com o seu formador’. Pelo contrário, a ‘maneira como o formador orienta e ensina nas instruções’ é o indicador com menor grau de satisfação. Os nossos resultados estão parcialmente de acordo com os resultados obtidos por Pinto (1999). A dimensão com maior grau de satisfação coincide. No entanto, a dimensão que corresponde ao menor grau de satisfação diz respeito ao ‘apoio que os colegas dão durante o trabalho nas aulas’.

De acordo com a minha experiência como formando, há cinco anos na Academia Militar, os objectivos fixados nas instruções tornam-se mais fáceis de serem concretizados se houver um relacionamento positivo com o formador. Em contrapartida, quando os formadores têm um estilo de decisão autoritário e distante de ensinar nas instruções a satisfação na instrução é muito menor.

5. Relação entre os comportamentos de liderança e a satisfação

Para calcular se existem relações significativas entre as variáveis independentes utilizadas no nosso estudo, utilizamos o coeficiente de correlação de Bravais-Pearson que permite verificar se duas variáveis estão relacionadas ($P\text{-value} < 0,05$), (Pereira, 2004).

Tabela n.º 9 – Relações significativas entre os comportamentos de liderança e as dimensões da satisfação percebidos pelos formandos.

	Estilos de Interação			Estilos de Decisão	
	TI	REF	SS	DEM	AUT
S 1	0,02*	0,01*	0,77	0,14	0,53
S 2	0,00*	0,00*	0,09	0,08	0,2
S 3	0,00*	0,00*	0,99	0,27	0,42
S 4	0,00*	0,00*	0,04*	0,00*	0,72
S 5	0,00*	0,00*	0,91	0,5	0,88
S 6	0,00*	0,01*	0,62	0,8	0,84
S 7	0,00*	0,00*	0,93	0,57	0,14
S G	0,00*	0,00*	0,49	0,09	0,57

Legenda: **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático;

Estou satisfeito(a) com...

S 1 –o progresso e evolução que tenho tido nas instruções;

S 2 –o ambiente de trabalho das instruções;

S 3 –o apoio que os meus camaradas me dão durante o nosso trabalho, nas instruções;

S 4 –a maneira como o meu instrutor me orienta e ensina nas instruções;

S 5 –a forma como me relaciono com o meu instrutor;

S 6 –os resultados por mim alcançados, nas instruções;

S 7 –a forma como decorrem as instruções.

De acordo com os resultados obtidos na tabela n.º 9 e com a análise efectuada à relação entre os comportamentos de liderança e as dimensões da satisfação percebidos pelos formandos, podemos concluir que há uma relação significativa entre o treino e instrução e todas as dimensões da satisfação, tal como com o indicador do reforço positivo. Por outro lado, não existe nenhuma relação entre o comportamento autocrático e os indicadores da satisfação ($P\text{-value} > 0,05$). O suporte social ($p\text{-value}=0,04$) e o comportamento democrático ($p\text{-value}=0,00$) apresentam uma relação significativa com a dimensão relativa à maneira como o instrutor orienta e ensina.

De uma forma geral, os resultados sustentam a relação, proposta pelo modelo multidimensional de Chelladurai (1993), entre os comportamentos de liderança e a satisfação, em que se verificaram elevados valores de satisfação que estavam relacionados com os comportamentos de liderança, treino e instrução e de reforço positivo.

Paralelamente, segundo Gomes (2005) os atletas que obtiveram resultados desportivos mais satisfatórios foram os liderados por técnicos com comportamentos de reforço positivo e suporte social.

Parte V

CONCLUSÕES DO ESTUDO

- **Hipóteses**
- **Sugestões e recomendações**

Conclusões

Durante a apresentação e a discussão dos resultados fomos esboçando algumas conclusões a respeito dos comportamentos de liderança dos formadores e da possível relação existente com a satisfação dos formandos. Entretanto, apresentamos neste capítulo, as conclusões mais relevantes deste estudo, confirmando as hipóteses colocadas. Desta forma, com base nos resultados apresentados e discutidos conclui-se que:

1. H 1 – Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança dos formadores?

Da análise efectuada às varias dimensões dos comportamentos de liderança entre os diferentes formadores percebidos pelos formandos, verifica-se que $p\text{-value} > 0,05$ em todas as comparações das médias, pelo que não há diferenças significativas. Deste modo, podemos concluir que o formador não altera os seus comportamentos de liderança face às situações, mas antes em função do formando, tendo em vista a obtenção dos objectivos estabelecidos (quadro nº2, anexo n.º 2).

A ideia geral defendida pelo modelo multidimensional é a de que quanto maior for a coerência do comportamento do formador, maiores serão os índices de eficácia e satisfação (Chelladurai, 1993). Isto significa que o formador que apresente comportamentos concordantes com a sua personalidade, com o contexto e com as necessidades dos seus formandos, terá maiores probabilidades de criar um clima favorável à concretização dos objectivos e à satisfação dos formandos.

O facto de todos os formadores terem tido o mesmo tipo de formação e lhes terem sido inculcados os mesmos valores comportamentais durante a sua formação como cadetes-alunos na Academia Militar, verifica-se que todos têm um comportamento padrão de liderança muito semelhante, excepto os formadores n.º 1 e n.º 6 (quadro n.º 1, anexo n.º 1) que apresentam diferenças significativas na dimensão do treino e instrução. Desta forma pode-se concluir que, de um modo geral, não existem diferenças significativas nas suas formas de agir nas instruções de acordo com a auto-percepção e percepção dos formandos.

Desta forma, a hipótese H 1 verificou-se, apenas parcialmente.

2. H 2 – Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e a satisfação.

Dos resultados apresentados, podemos concluir que existem algumas relações significativas quanto aos comportamentos de liderança e as diferentes dimensões da satisfação (tabela n.º 9).

Por um lado, verificámos que elevados níveis de satisfação estão relacionados com os comportamentos de liderança: treino e instrução e reforço positivo. No que diz respeito ao treino e instrução, o formador tem determinados comportamentos com vista à melhoria da prestação do formando, nomeadamente através de treinos exigentes, da organização e coordenação de actividades, da instrução técnica - táctica. Relativamente ao reforço positivo, traduz-se em comportamentos de incentivo, reconhecimento e recompensas dos bons desempenhos. Por outro lado, o comportamento autocrático, segundo o qual o formador preconiza a independência das tomadas de decisão e vinca a sua autoridade pessoal, apresenta os níveis mais baixos.

Paralelamente Leitão (1999) e Gomes (2005) concluíram que os indivíduos mais satisfeitos eram os que percepcionavam níveis mais elevados de comportamentos de treino e instrução, reforço positivo e suporte social e baixos níveis de comportamento autocrático.

Desta forma, a hipótese H 2 verificou-se, apenas parcialmente.

Os comportamentos de liderança autopercepcionados pelos formadores correspondem à realidade, já que os formandos os percepcionam pela mesma ordem. Desta forma, aumenta a eficácia e a satisfação do formador ter formandos que tenham percepções similares das orientações de ensino e vice-versa.

Na relação formador – formando, estamos na presença de comportamentos de interacção baseados na tarefa, acompanhados por dimensões de reforço positivo. Assim, prevalecem as preocupações com a eficácia e a satisfação dos formandos e com a obtenção dos objectivos estabelecidos. O estilo de decisão percepcionado é o democrático o que reflecte uma comunicação aberta entre formadores e formandos, ao existir espaço para participação na discussão e tomada de decisão do grupo por parte dos formandos. Deste modo, todos trabalham para atingir objectivos comuns.

No entanto, o suporte social, dimensão associada à liderança e dando consistência à mesma, encontra-se na quarta posição, ao ser referida como pouco importante. Podemos

daqui concluir que o formador se preocupa mais com a obtenção de resultados, dirige a sua atenção para a tarefa, descurando o relacionamento pessoal com os formandos.

O único comportamento de liderança que manifestou um quadro menos favorável foi o estilo de decisão autocrático, não apresentando diferenças significativas em relação às dimensões da satisfação. Estes resultados, podem ter sido causados por possíveis erros em consequência da acção dos formandos a quem foi dada a autonomia de pensar e agir.

Os formandos apresentaram níveis de satisfação mais elevados nas seguintes dimensões: a forma como o formando se relaciona com o seu formador; como decorrem as instruções e o apoio que os camaradas dão uns aos outros durante o trabalho nas instruções.

A cooperação e o trabalho com os camaradas foram aspectos salientados pelos formandos como fundamentais para se envolverem nas instruções e atingirem os objectivos. Este é um aspecto que os formadores devem tomar em consideração, com vista a proporcionar maior eficácia e satisfação aos formandos do ponto de vista socioafectivo. Os formandos necessitam de aprender a trabalhar em grupo, a pensar como um todo, nomeadamente com vista à participação das Forças Armadas Portuguesas nos teatros de operações, em que a cooperação e entreajuda entre Forças Armadas Internacionais é cada vez mais um aspecto fundamental.

Em síntese, pode afirmar-se que os comportamentos de liderança do formador estão relacionados com a satisfação e a eficácia dos formandos no grupo.

Sugestões e Recomendações

No decorrer da realização deste estudo foram surgindo algumas questões e limitações. Ao tentarmos explicar determinados resultados, surgiram novas interrogações. A leitura e análise de outros estudos despertaram-nos para outras possíveis direcções de estudo. A pesquisa realizada permitiu melhorar a compreensão das relações interpessoais formador – formando, ainda que muitas outras vertentes possam vir a ser estudadas.

O estudo da liderança no contexto dos pelotões necessita de ser aprofundado, recorrendo a diferentes questionários e metodologias. Eventualmente ao ser estudado em diferentes perspectivas, este tem permitirá a abrangência de aspectos comuns e diversos do conceito de liderança. A influência dos estilos de liderança na motivação, associados ao rendimento e à satisfação dos subordinados podem também dar origem a temas a ser aprofundados.

Para além disso, a dimensão autocrática apresentou valores de fidelidade abaixo do recomendado (0,60). Desta forma, sugerimos que se realize uma análise aos itens que

reproduzem o estilo de decisão autocrático, no sentido de se adicionarem novos itens a esta subescala para que se torne mais consistente.

Outro aspecto que sugerimos é a utilização de uma escala par, pois verificámos que a tendência geral incidiu nas respostas médias. A escala dos questionários tem cinco respostas possíveis, em cada item, em que 1 corresponde à menor frequência (nunca) e 5 à maior frequência (sempre) dos comportamentos de liderança e a maioria das respostas correspondeu ao 3 (ocasionalmente). Ao utilizarmos a escala par poderíamos evitar a tendência central.

Para finalizar, deixamos a sugestão de que os trabalhos no âmbito da liderança deveriam ser realizados após a realização da prática da acção de comando, para permitir ao autor do trabalho ter uma maior capacidade de crítica sobre os comportamentos de liderança dos formadores, uma vez que ao serem realizados antes apenas tem capacidade de crítica na posição de formando.

Bibliografia

Livros:

- Abreu, F. (2004). *Técnicas de chefia e liderança*. Coimbra: Centro de estudos e formação autárquica.
- Alderman, R. (1974). *Psychological behavior in sport*. Philadelphia: W.B. Saunders company.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial application* (3rd Ed.). New York: The free press.
- Chelladurai, P. (1993). *Leadersship*. In R. Singer, M. Murphy & L. Tenant (Eds.), *handbook of research on sport psychology*: New York: Macmillan publishing company.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign. Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport & physical education*. Scottsdale, AR: Holcomb Hathaway
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson
- Certo, S. (1994) *Modern management: Diversity, quality, ethics and global environment*. Boston: Allyn & Bacon.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3.ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- George, J., & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behaviour* (2nd Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company.
- Jesuino, J. (2005). *Processos de liderança* (4.ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte
- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007). *Manual de ética e liderança: "Uma visão militar e académica"* (1.ª Ed.), Academia Militar.
- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). *A satisfação organizacional. Psicologia social das organizações*. Oeiras: Celta Editora.
- Loke, E., & Latham, G. (1990). *Work motivation: The light performance cycle*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- O' Connor, J. (2001). *Liderando: Técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas*. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record

- Pereira, A. (2004). *SPSS – Guia prático de utilização: Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamentos organizacional* (2.^a Ed.). Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian
- Rego, A., & Cunha, M. (2004). *A essência da liderança: mudança; resultados; integridade* (2.^a Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.

Publicações Periódicas:

- Luís, A. (2007). Comportamentos de liderança dos oficiais instrutores do departamento de instrução e treino da Academia Militar. *Proelium*, VI Série, N.º 7, 101-144.
- Rouco, J., Ferreira, V., & Sarmento, M. (2007). Caracterização dos comportamentos de liderança e de coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar. *Proelium*, VI Série, N.º 7, 145-167.
- Serpa, S. (1990). O treinador como líder: Panorama actual da investigação. *Ludens – ciências do desporto*, 12, N.º 2, 23-32.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behaviour and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, pp. 27-41.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 3, pp.85-92.
- Wankel, L. (1993). The importance of enjoyment to adherence and psychological benefits from physical activity. *International Journal of Sport Psychology*, pp. 151-169.
- Bean, J., Serwatka, & Wilson, W. (2004). Preferred leadership of NCAA division I and intercollegiate Student-athletes. *Journal of Behavior*, 27, pp.2-17.

Monografias:

- Costa, I., & Samulski, D. (2006). *O Perfil Ideal de Liderança para Treinadores de Futebol profissional*. Tese (Mestrado). Belo Horizonte: Centro Universitário de Belo Horizonte.
- Gomes, A. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese (Mestrado). Braga: Instituto de Educação e Psicologia - Universidade do Minho.

- Lopes, M. (2006). *A relação do perfil de liderança dos treinadores de voleibol com a satisfação e o desempenho dos atletas*. Tese (Mestrado). Belo Horizonte: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional - Universidade Federal de Minas Gerais.
- Marquez, Á.(2007). *Relação entre estilos de liderança do treinador e o rendimento na natação sincronizada*. Tese (Mestrado). Léon: Faculdade de Ciências de la Actividad Física y el Deport - Universidad de Léon.
- Pinto, T. (1997). *Comportamentos de liderança dos Professores e satisfação dos Alunos*. Tese (Mestrado). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa.
- Rouco, J. (2006). *Relação treinador – atleta: Caracterização dos comportamentos de liderança e da coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar*. Tese (Mestrado). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa.
- Vilani, L. (2004). *Liderança situacional e a relação treinador-atleta em diferentes categorias de base no ténis de mesa nacional*. Tese (Mestrado). Belo Horizonte: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG.

Endereços da Internet:

- AAVV, FM 6-22 – Army Leadership (2006). Washington D.C.: Department of the Army. Consultado em 28 de Fevereiro, em http://usacac.army.mil/CAC/CAL/fm6_22.pdf.

Anexos

- Anexo n.º 1 – Quadro n.º 1 – Diferenças significativas nos comportamentos de liderança autopercecionados pelos formadores.
- Anexo n.º 2 – Quadro n.º 2 – Diferenças significativas nos comportamentos de liderança dos formadores percecionados pelos formandos.
- Anexo n.º 3 – Questionário de escala de liderança (versão 'auto-percepção dos formadores sobre os seus comportamentos').
- Anexo n.º 4 – Questionário de escala de liderança (versão 'percepção dos comportamentos do formador').
- Anexo n.º 5 – Questionário de escala de liderança (versão 'comportamento idealizados do formador').
- Anexo n.º 6 – Questionário da satisfaças dos formandos
- Anexo n.º 7 – Tratamentos estatísticos (exemplos)

Quadro n.º 1 – Diferenças significativas nos comportamentos de liderança autopercionados pelos formadores.

Formadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TI	1								
	2	0,87							
	3	0,21	0,97						
	4	1,00	1,00	0,77					
	5	0,89	1,00	0,96	1,00				
	6	0,03*	0,53	0,99	0,25	0,50			
	7	0,91	1,00	0,96	1,00	1,00	0,50		
	8	1,00	0,99	0,51	1,00	0,99	0,10	0,99	
	9	0,17	0,93	1,00	0,69	0,92	1,00	0,91	0,42
REF	1								
	2	1,00							
	3	0,92	0,93						
	4	1,00	1,00	0,87					
	5	1,00	1,00	0,98	1,00				
	6	0,72	0,73	1,00	0,64	0,86			
	7	1,00	1,00	0,99	1,00	1,00	0,93		
	8	1,00	1,00	0,60	1,00	0,99	0,34	0,98	
	9	0,44	0,44	0,99	0,36	0,60	1,00	0,73	0,14
SS	1								
	2	1,00							
	3	1,00	1,00						
	4	1,00	0,99	0,99					
	5	0,99	0,95	0,96	1,00				
	6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00			
	7	1,00	1,00	1,00	0,94	0,80	0,96		
	8	0,97	0,99	0,99	0,73	0,49	0,79	1,00	
	9	0,82	0,99	0,68	0,99	1,00	0,98	0,41	0,18
DEM	1								
	2	1,00							
	3	1,00	1,00						
	4	0,99	1,00	1,00					
	5	0,61	0,92	0,92	0,99				
	6	1,00	1,00	1,00	1,00	0,96			
	7	1,00	1,00	1,00	0,99	0,57	1,00		
	8	1,00	0,99	0,99	0,94	0,37	0,98	1,00	
	9	0,42	0,79	0,79	0,94	1,00	0,86	0,39	0,23
AUT	1								
	2	1,00							
	3	0,70	0,57						
	4	1,00	1,00	0,72					
	5	1,00	1,00	0,20	1,00				
	6	1,00	0,99	0,98	1,00	0,88			
	7	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00		
	8	1,00	1,00	0,27	1,00	1,00	0,92	1,00	
	9	0,99	0,97	1,00	0,99	0,73	1,00	0,99	0,81

Legenda: **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático.

Quadro n.º 2 – Diferenças significativas nos comportamentos de liderança dos formadores percebidos pelos formandos.

Formadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TI	1								
	2	0,76							
	3	0,47	1,00						
	4	0,99	1,00	0,98					
	5	0,93	1,00	1,00	1,00				
	6	0,50	1,00	1,00	0,98	1,00			
	7	0,73	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		
	8	1,00	0,97	0,81	1,00	1,00	0,82	0,95	
	9	0,11	0,93	1,00	0,66	0,71	0,98	0,96	0,32
REF	1								
	2	0,54							
	3	0,65	1,00						
	4	0,98	1,00	1,00					
	5	0,92	1,00	1,00	1,00				
	6	0,44	1,00	1,00	0,97	1,00			
	7	0,11	1,00	0,98	0,70	0,82	1,00		
	8	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99	0,77	
	9	0,10	0,99	0,96	0,64	0,76	1,00	1,00	0,71
SS	1								
	2	1,00							
	3	1,00	1,00						
	4	1,00	1,00	0,96					
	5	1,00	1,00	1,00	1,00				
	6	0,80	0,88	0,98	0,43	0,68			
	7	1,00	1,00	1,00	0,96	1,00	0,98		
	8	1,00	1,00	1,00	0,95	1,00	0,99	1,00	
	9	0,99	0,95	0,80	0,99	1,00	0,21	0,82	0,77
DEM	1								
	2	1,00							
	3	1,00	1,00						
	4	0,95	0,93	1,00					
	5	1,00	1,00	1,00	1,00				
	6	1,00	1,00	1,00	0,93	1,00			
	7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		
	8	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	
	9	0,99	0,98	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	1,00
AUT	1								
	2	1,00							
	3	1,00	1,00						
	4	0,94	0,93	1,00					
	5	1,00	1,00	1,00	1,00				
	6	1,00	1,00	1,00	0,93	1,00			
	7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		
	8	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	
	9	0,99	0,98	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	1,00

Legenda: **TI** – Treino e instrução; **REF** – Reforço positivo; **SS** – Suporte Social; **DEM** – Democrático; **AUT** – Autocrático.

Academia Militar

Escala de Liderança

(Versão 'auto-percepção dos formadores sobre os seus comportamentos')

Cada um dos enunciados seguintes descreve um comportamento específico que o formador pode manifestar. Em cada um deles existem cinco hipóteses de escolha:

S – SEMPRE

F – FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)

O – OCACIONALMENTE (Cerca de 50% das vezes)

R – RARAMENTE (cerca de 25 % das vezes)

N – NUNCA

Indique, por favor, o **seu comportamento habitual**, colocando um “X” sobre a letra respectiva. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se a si mesmo.

EU, ENQUANTO INSTRUTOR,

	S	F	O	R	N
1. Procuro que os instruendos obtenham o máximo de rendimento					
2. Pergunto aos instruendos as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações					
3. Auxilio os instruendos nos seus problemas pessoais					
4. Felicito o instruendo pelo seu bom resultado na presença de outros					
5. Explico a cada instruendo os aspectos técnicos e tácticos da instrução praticada					
6. Planifico sem consultar os instruendos					
7. Auxilio os membros do grupo a resolver os seus conflitos					
8. Presto particular atenção à correcção dos erros dos instruendos					
9. Obtenho a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir					
10. Informo o instruendo quando executa bem uma tarefa					
11. Certifico-me que o meu papel de instrutor no Pelotão é entendido por todos os instruendos					
12. Não dou explicações sobre as minhas acções					
13. Zelo pelo bem-estar pessoal dos instruendos					
14. Ensino individualmente as técnicas da instrução					
15. Deixo os instruendos participar na tomada de decisão					

16. Procuro que o instruendo seja recompensado por um bom resultado					
17. Prevejo antecipadamente o que deve ser feito					
18. Encorajo os instruendos a apresentar sugestões sobre o desenrolar das instruções					
19. Presto favores pessoais aos instruendos					
20. Explico a cada instruendo o que este deve fazer e o que não deve fazer					
21. Deixo os instruendos estabelecerem os seus próprios objectivos					
22. Exprimo o afecto que sinto pelos instruendos					
23. Espero que cada instruendo cumpra rigorosamente as suas tarefas					
24. Deixo os instruendos executar tarefas à sua própria maneira, mesmo que cometam erros					
25. Encorajo os instruendos a confiarem em mim					
26. Indico a cada instruendo os seus pontos fortes e fracos					
27. Recuso qualquer tipo de compromisso					
28. Mostro a minha satisfação quando um instruendo obtém um bom resultado					
29. Dou a cada instruendo informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação					
30. Peço a opinião dos instruendos sobre aspectos importantes da instrução					
31. Encorajo as relações amigáveis e informais com os instruendos					
32. Procuro coordenar os esforços dos instruendos					
33. Permito que os instruendos trabalhem no seu próprio ritmo					
34. Mantenho a distância na relação com os instruendos					
35. Explico como a contribuição de cada instruendo se integra nos objectivos gerais da equipa					
36. Convido os instruendos para a minha casa					
37. Reconheço o mérito quando ele existe					
38. Explico detalhadamente o que se espera dos instruendos					
39. Deixo os instruendos decidir quais as tarefas a realizarem durante um encontro					
40. Falo de forma a desencorajar perguntas					

Academia Militar

Escala de Liderança

(Versão 'percepção dos comportamentos do formador')

Cada um dos enunciados seguintes descreve um comportamento específico que o formador pode manifestar. Em cada um deles existem cinco hipóteses de escolha:

S – SEMPRE

F – FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)

O – OCACIONALMENTE (Cerca de 50% das vezes)

R – RARAMENTE (cerca de 25 % das vezes)

N – NUNCA

Indique, por favor, o **seu comportamento habitual**, colocando um “X” sobre a letra respectiva. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se a si mesmo.

O MEU INSTRUTOR,

	S	F	O	R	N
1. Procura que os instruendos obtenham o máximo de rendimento					
2. Pergunta aos instruendos as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações					
3. Auxilia os instruendos nos seus problemas pessoais					
4. Felicita o instruendo pelo seu bom resultado na presença de outros					
5. Explica a cada instruendo os aspectos técnicos e tácticos da instrução praticada					
6. Planifica sem consultar os instruendos					
7. Auxilia os membros do grupo a resolver os seus conflitos					
8. Presta particular atenção à correcção dos erros dos instruendos					
9. Obtém a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir					
10. Informa o instruendo quando ele tem uma boa execução					
11. Certifica-se que o seu papel de instrutor do Pelotão é entendido por todos os instruendos					
12. Não dá explicações sobre as suas acções					
13. Zela pelo bem-estar pessoal dos instruendos					
14. Ensina individualmente as técnicas da instrução					
15. Deixa os instruendos participar na tomada de decisão					

16. Procura que o instruendo seja recompensado por um bom resultado					
17. Prevê antecipadamente o que deve ser feito					
18. Encoraja os instruendos a apresentar sugestões sobre o desenrolar das instruções					
19. Presta favores pessoais aos instruendos					
20. Explica a cada instruendo o que este deve fazer e o que não deve fazer					
21. Deixa os instruendos estabelecerem os seus próprios objectivos					
22. Exprime o afecto que sento pelos instruendos					
23. Espera que cada instruendo cumpra rigorosamente as suas tarefas					
24. Deixa os instruendos executar as tarefas à sua própria maneira, mesmo que cometam erros					
25. Encoraja os instruendos a confiarem em si					
26. Indica a cada instruendo os seus pontos fortes e fracos					
27. Recusa qualquer tipo de compromisso					
28. Mostra a sua satisfação quando um instruendo obtém um bom resultado					
29. Dá a cada instruendo informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação					
30. Pede a opinião dos instruendos sobre aspectos importantes da instrução					
31. Encoraja as relações amigáveis e informais com os instruendos					
32. Procura coordenar os esforços dos instruendos					
33. Permite que os instruendos trabalhem no seu próprio ritmo					
34. Mantém uma distância na relação com os instruendos					
35. Explica como a contribuição de cada instruendo se integra nos objectivos gerais da equipa					
36. Convida os instruendos para a sua casa					
37. Reconhece o mérito quando ele existe					
38. Explica detalhadamente o que se espera dos instruendos					
39. Deixa os instruendos decidir quais as tarefas a realizar durante um encontro					
40. Fala de forma a desencorajar perguntas					

Academia Militar

Escala de Liderança

(Versão 'comportamento idealizado do formador')

Cada um dos enunciados seguintes descreve um comportamento específico que o formador pode manifestar. Em cada um deles existem cinco hipóteses de escolha:

S – SEMPRE

F – FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)

O – OCACIONALMENTE (Cerca de 50% das vezes)

R – RARAMENTE (cerca de 25 % das vezes)

N – NUNCA

Indique, por favor, o **seu comportamento habitual**, colocando um “X” sobre a letra respectiva. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se a si mesmo.

PREFIRO UM INSTRUTOR QUE

	S	F	O	R	N
1. Procure que os instruendos obtenham o máximo de rendimento					
2. Pergunte aos instruendos as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações					
3. Auxilie os instruendos nos seus problemas pessoais					
4. Felicite o instruendo pelo seu bom resultado na presença de outros					
5. Explique a cada instruendo os aspectos técnicos e táticos da instrução praticada					
6. Planifique sem consultar os instruendos					
7. Auxilie os membros do grupo a resolver os seus conflitos					
8. Preste particular atenção à correcção dos erros dos instruendos					
9. Obtenha a aprovação do grupo sobre questões importantes antes de prosseguir					
10. Informe o instruendo quando ele tem uma boa execução					
11. Se certifique que o seu papel de instrutor no Pelotão é entendido por todos os instruendos					
12. Não dê explicações sobre as suas acções					
13. Zele pelo bem-estar pessoal dos instruendos					
14. Ensine individualmente as técnicas da instrução					
15. Deixe os instruendos participar na tomada de decisão					

16. Procure que o instruendo seja recompensado por um bom resultado					
17. Preveja antecipadamente o que deve ser feito					
18. Encoraje os instruendos a apresentar sugestões sobre o desenrolar das instruções					
19. Preste favores pessoais aos instruendos					
20. Explique a cada instruendo o que este deve fazer e o que não deve fazer					
21. Deixe os instruendos estabelecerem os seus próprios objectivos					
22. Exprima o afecto que sento pelos instruendos					
23. Espere que cada instruendo cumpra rigorosamente as suas tarefas					
24. Deixe os instruendos executar as tarefas à sua própria maneira, mesmo que cometam erros					
25. Encoraje os instruendos a confiarem em si					
26. Indique a cada instruendo os seus pontos fortes e fracos					
27. Recuse qualquer tipo de compromisso					
28. Mostre a sua satisfação quando um instruendo obtém um bom resultado					
29. Dê a cada instruendo informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação					
30. Peça a opinião dos instruendos sobre aspectos importantes da instrução					
31. Encoraje as relações amigáveis e informais com os instruendos					
32. Procure coordenar os esforços dos instruendos					
33. Permita que os instruendos trabalhem no seu próprio ritmo					
34. Mantenha uma distância na relação com os instruendos					
35. Explique como a contribuição de cada instruendo se integra nos objectivos gerais da equipa					
36. Convide os instruendos para a sua casa					
37. Reconheça o mérito quando ele existe					
38. Explique detalhadamente o que se espera dos instruendos					
39. Deixe os instruendos decidir quais as tarefas a realizar durante um encontro					
40. Fale de forma a desencorajar perguntas					

Academia Militar

Satisfação dos formandos

Cada uma das frases seguintes descreve um tipo de satisfação que os formandos podem sentir nas instruções. Em cada caso, existem cinco hipóteses de escolha:

Ms – MUITO SATISFEITO (Sempre)

S – SATISFEITO (Quase sempre)

D – INDIFERENTE (Tanto faz)

P – POUCO SATISFEITO (Poucas vezes satisfeito)

mi – MUITO INSATISFEITO (Nunca satisfeito)

Indique por favor, o seu grau de satisfação, colocando um “X” sobre a letra respectiva. Responda a todas as questões. Note que está a referir-se às instruções.

Estou satisfeito(a) com...

	Ms	S	D	P	Mi
1. ... O progresso e evolução que tenho tido nas instruções					
2. ... O ambiente de trabalho das instruções					
3. ... O apoio que os meus camaradas me dão durante o nosso trabalho, nas instruções					
4. ... A maneira como o meu instrutor me orienta e ensina nas instruções					
5. ... A forma como me relaciono com o meu instrutor					
6. ... Os resultados por mim alcançados, nas instruções					
7. ... Com a forma como decorrem as instruções					

Tratamento estatísticos

(Exemplos)

1. Alfa de Cronback para os comportamentos de liderança

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	13

Treino e instrução

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3_1	51,39	32,296	,358	,809
3_5	51,89	30,399	,309	,813
3_8	51,70	29,986	,464	,800
3_11	51,78	29,520	,466	,800
3_14	52,68	29,230	,355	,812
3_17	51,94	30,099	,429	,802
3_20	51,81	29,442	,477	,799
3_23	51,94	29,548	,416	,804
3_26	51,96	28,410	,517	,795
3_29	51,94	28,782	,570	,791
3_32	51,73	29,170	,629	,789
3_35	52,21	28,356	,535	,793
3_38	51,91	29,730	,427	,803

Treino e instrução

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	13

Reforço positivo

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3_1	51,39	32,296	,358	,809
3_5	51,89	30,399	,309	,813
3_8	51,70	29,986	,464	,800
3_11	51,78	29,520	,466	,800
3_14	52,68	29,230	,355	,812
3_17	51,94	30,099	,429	,802
3_20	51,81	29,442	,477	,799
3_23	51,94	29,548	,416	,804
3_26	51,96	28,410	,517	,795
3_29	51,94	28,782	,570	,791
3_32	51,73	29,170	,629	,789
3_35	52,21	28,356	,535	,793
3_38	51,91	29,730	,427	,803

Reforço positivo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	13

Suporte social

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3_1	51,39	32,296	,358	,809
3_5	51,89	30,399	,309	,813
3_8	51,70	29,986	,464	,800
3_11	51,78	29,520	,466	,800
3_14	52,68	29,230	,355	,812
3_17	51,94	30,099	,429	,802
3_20	51,81	29,442	,477	,799
3_23	51,94	29,548	,416	,804
3_26	51,96	28,410	,517	,795
3_29	51,94	28,782	,570	,791
3_32	51,73	29,170	,629	,789
3_35	52,21	28,356	,535	,793
3_38	51,91	29,730	,427	,803

Suporte social

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	13

Democrático

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3_1	51,39	32,296	,358	,809
3_5	51,89	30,399	,309	,813
3_8	51,70	29,986	,464	,800
3_11	51,78	29,520	,466	,800
3_14	52,68	29,230	,355	,812
3_17	51,94	30,099	,429	,802
3_20	51,81	29,442	,477	,799
3_23	51,94	29,548	,416	,804
3_26	51,96	28,410	,517	,795
3_29	51,94	28,782	,570	,791
3_32	51,73	29,170	,629	,789
3_35	52,21	28,356	,535	,793
3_38	51,91	29,730	,427	,803

Democrático**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	13

Autocrático

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3_1	51,39	32,296	,358	,809
3_5	51,89	30,399	,309	,813
3_8	51,70	29,986	,464	,800
3_11	51,78	29,520	,466	,800
3_14	52,68	29,230	,355	,812
3_17	51,94	30,099	,429	,802
3_20	51,81	29,442	,477	,799
3_23	51,94	29,548	,416	,804
3_26	51,96	28,410	,517	,795
3_29	51,94	28,782	,570	,791
3_32	51,73	29,170	,629	,789
3_35	52,21	28,356	,535	,793
3_38	51,91	29,730	,427	,803

Autocrático

2. Comportamentos de liderança

TI REF SC DEM AUT * unidade

unidade		TI2	REF2	SC2	DEM2	AUT2
1	Mean	4,4106	4,5249	3,2467	3,3835	2,0194
	N	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	0,9023	0,9345	0,55421	0,5645	0,3674
2	Mean	3,5490	3,3426	2,6879	2,9664	2,5025
	N	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	0,86164	0,82325		0,77200	0,73821
Total	Mean	3,9645	3,9067	2,9745	3,1849	3,2469
	N	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	0,6220	0,5897	0,5620	0,5539	0,5598

Auto-percepção dos fornecedores

TI REF SC DEM AUT * unidade

unidade		TI2	REF2	SC2	DEM2	AUT2
1	Mean	3,7916	3,5290	2,7722	2,8763	3,0194
	N	62	62	62	62	62
	Std. Deviation	,74036	,86164	,66357	,77949	,51306
2	Mean	3,5953	3,3261	2,8207	2,9469	3,0348
	N	46	46	46	46	46
	Std. Deviation	,71583	,81252	,78291	,77539	,49943
Total	Mean	3,7080	3,4426	2,7928	2,9064	3,0259
	N	108	108	108	108	108
	Std. Deviation	,73314	,84325	,71372	,77490	,50500

Percepção dos formandos

TI REF SC DEM AUT * unidade

unidade		TI	REF	SC	DEM	AUT
1	Mean	3,9963	4,0323	3,1190	3,2276	2,6613
	N	62	62	62	62	62
	Std. Deviation	,64440	,73435	,55508	,60237	,67225
2	Mean	3,8562	3,7391	3,2255	3,2319	2,9333
	N	46	46	46	46	45
	Std. Deviation	,58417	,63227	,64097	,65287	,70839
Total	Mean	3,9366	3,9074	3,1644	3,2294	2,7757
	N	108	108	108	108	107
	Std. Deviation	,62056	,70482	,59266	,62139	,69755

Preferidos (idealizados) pelos formando